

Kalle Toivonen
AINEETTOMAN
PALKITSEMISEN YHTEISET JA
ERIÄVÄT KÄYTÄNNÖT
ERIKOKOISISSA KUNNISSA

Pro gradu – tutkielma
Hallintotiede
2015

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Aineettoman palkitsemisen yhteiset ja eriävät käytännöt erikokoisissa kunnissa

Tekijä: Kalle Toivonen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu –työ X Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 142

Vuosi: 2015

Kiitokset lukijalle! Joskus on kiva saada kiitosta vain kiitoksen takia. Hyvä palkitseminen on organisaation palkitsemiskäytäntönä kuitenkin parhaimmillaan, kun sitä toteutetaan suunnitelmallisesti, organisaation strategioihin sitouttaen. Tässä tutkimuksessa tarkastelen tarkemmin, miten sidos henkilöstöjohtamisen, motivaation, palkitsemisen ja kuntastrategian välillä rakentuu. Tutkimuksessani selvitän, miten aineetonta palkitsemista hyödynnetään kunnan palkitsemiskäytäntönä.

Strategisella henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan, että henkilöstövoimavarat kytketään integraaliseksi osaksi organisaation strategiaprosesseja. Henkilöstöstrategiassa käsitellään organisaation tulevien vuosien uuden henkilöstön ja vanhan henkilöstön tarve, ja suunnitellaan miten henkilöstö tulevina vuosinakin takaa organisaatiolle kilpailullisen etulyöntiaseman. Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan organisaation suunnitelmallista palkitsemisen kokonaisuutta, jolla pyritään varmistamaan, että henkilöstöstrategiassa tunnistettu tarve saadaan houkutelua tai sitoutettua organisaatioon.

Tutkimuksen kohteena on kolme Lapin ja kolme Uudenmaan erikokoista kuntaa. Kunnat on jaoteltu väestömääränsä perusteella luokkaan pienet, keskisuuret ja suuret. Tutkimuksessa haastateltiin kuntien palkitsemisesta vastaavia asiantuntijoita ja haastattelut analysoitiin sisällönanalyysillä.

Suomalaisissa kunnissa SHRM -ajattelun näkyvyys osana strategiaprosesseja on ollut varsin vähäistä. Se näkyy henkilöstön osallisuuden puutteena. Henkilöstön eristyneisyys strategiaprosessista todentuu epävarmuutena palkitsemiskäytännöistä. Suomalaisissa kunnissa aineeton palkitseminen on strategiatasolla ollut toistaiseksi varsin näkymättömässä asemassa. Se tunnistetaan kyllä organisaation menestyksen kannalta olennaiseksi asiaksi, mutta käytännössä viitteitä tästä tunnistamisesta näkyy vain vähän. Lähiesimiesten vastuu aineettoman palkitsemisen käytännöissä korostuu ja kunnat valmistavat esimiehiään tähän jet-koulutuksilla. Sillä luodaan hyvää esimieskulttuuria, jolla varmistetaan aineettoman palkitsemisen näkyvyys. Kovin paljon jää kuitenkin ainokaisten harteille.

Asiasanat: Palkitseminen, Aineeton palkitseminen, Henkilöstöstrategia, Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen, Motivaatio

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen tausta	1
1.2. Tutkimustehtävät ja –ongelmat.....	3
1.3. Keskeiset käsitteet	5
1.4. Tutkimuksen rakenne.....	7
 2. HENKILÖSTÖSTRATEGIA JA SEN RAKENTUMINEN	9
2.1. Visio, missio ja strategia henkilöstöstrategian perustana	9
2.2. Strategisen henkilöstöjohtamisen juuret	11
2.3. SHRM - henkilöstöstrategian keskeinen elementti	12
2.4. Henkilöstöstrategian rakenne	16
2.5. Henkilöstöstrategian sisällön muotoutuminen	22
2.6. Strateginen henkilöstöjohtaminen kunnan johtamiskentässä	23
 3. STRATEGINEN PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ	28
3.1. Tavoitteena suunnitelmallinen kokonaisuus	28
3.2. Palkitsemisen kokonaisuus, rahasta kehuhiin.....	32
3.3. Aineeton palkitseminen	37
3.4. Palkitsemisen vaikuttavuus motivaation näkökulmasta	43
3.5. Henkilöstöstrategia palkitsemisjärjestelmän määrittäjänä.....	51
 4. TUTKIMUSMENETELMÄT	56
4.1. Tutkimusstrategia ja –menetelmät.....	56
4.2. Tutkimusongelmista johtopäätöksiin - tutkimus prosessina.....	57
4.3. Aineiston keruu teemahaastatteluilla	58
4.4. Aineiston analyysi - sisällönanalyysi työkaluna.....	61
4.5. Tutkimuksen eettiset valinnat	64
4.6. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	66
 5. TUTKIMUSKOHTEET	71
5.1. Suuret kunnat Espoo ja Rovaniemi	71
5.2. Keskikokoiset kunnat, Tuusula ja Tornio	76
5.3. Pienet kunnat Kauniainen ja Kemijärvi.....	80
 6. PALKITSEMISKÄYTÄNNÖT KUNNISSA	83
6.1. Kuntien strateginen toimintaympäristö	83
6.1.1. Pienet kunnat - strategiamalli resurssien sanelemana.....	83
6.1.2. Keskikokoiset kunnat - monen strategian kokonaisuus.....	86

6.1.3. Suuret kunnat - suunnitelmallisuutta henkilöstöpolitiikalla	89
6.2. Palkitsemisjärjestelmän kehittyminen kunnissa	92
6.2.1. Pienet kunnat - katseet aineettomassa palkitsemisessa.....	92
6.2.2. Keskikokoiset kunnat - perusrakenteista suoritusperustaiseen palkitsemiseen	96
6.2.3. Suuret kunnat - suuntana tuloksesta palkitseminen	100
6.3. Aineettoman palkitsemisen käyttö kunnissa	104
6.3.1. Pienet kunnat - työhyvinvointia johtamiskulttuurilla	104
6.3.2. Keskikokoiset kunnat - asiakaslähtöisyys palkitsemisen ulottuvuutena	108
6.3.3. Suuret kunnat - toimialajohtamisesta yhteiseen johtamiskulttuuriin	111
7. YHTEENVETO	116
7.1. Miten kunnissa hyödynnetään aineetonta palkitsemista?	116
7.2. Miten strateginen suunnittelu kytkeytyy palkitsemiseen kunnan käytännöissä?	118
8. JOHTOPÄÄTÖKSET	122
LÄHDELUETTELO	130
LIITTEET	142
Liite 1. Haastattelukysymykset.....	142

KAAVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kaavio 1. Strategisen suunnittelun malli	18
Kaavio 2. Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu	20
Kaavio 3. Palkitsemisstrategian rakentaminen	29
Kaavio 4. Palkitsemisen kenttä Kauhasta (2010) mukaillen	33
Taulukko 1. Aineettoman palkitsemisen eriävät ja yhteiset käytännöt	123

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Työympäristön viihtyvyys, motivoitunut henkilöstö, kannustava palkitseminen ja hyvä henkilöstöjohtaminen ovat teemoja, jotka esiintyvät lukuisissa erinäisissä kuntastrategioissa. Ne ovat keskenään vahvasti sidonnaisia ja täydentävät toinen toisiaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tarkemmin sitä, miten tämä sidos henkilöstöjohtamisen, motivaation, palkitsemisen ja kunnanstrategian välillä rakentuu ja minkälaisia vaatimuksia se luo toiminnalle. Tutkimuksessani selvitän, miten aineetonta palkitsemista hyödynnetään, ja voitaisiin hyödyntää kannustavan palkitsemisen näkökulmasta – niin, että saavutettaisiin motivoitunutta henkilöstöä. Keskeinen osa aineettoman palkitsemisen käytäntöä on hyvä henkilöstöjohtaminen (Armstrong & Murlis 2004; Kauhanen 2010). Tutkimuksessani sitä lähestytään strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, jossa Mintzbergin (1987) mukaan korostuu strategisuuden yhteensovittamisen merkitys läpi organisaation kaikkien tasojen ja toimintojen.

Globalisaatio ja taloudellinen selviäminen synnyttävät ulkoisia paineita. Ne eivät voi olla vaikuttamatta suomalaiseenkaan työympäristöön. Trendien seuraaminen ja kehityksessä mukana pysyminen vaativat toimintaa. Tämän lisäksi Suomeen kohdistuu myös suurten ikäluokkien eläköityminen. Se luo omalta osaltaan valtavia muutospaineita. Julkisella sektorilla tilanne on erityisen vaikea. Yhä koveneva kilpailu ammattitaidosta yhdistyy taloudellisiin rajoituksiin. Ammattitaidon houkuttelemiseen ja sitouttamiseen tarvitaan uusia keinoja, sillä yksityisen sektorin kanssa pystytään kilpailemaan palkalla lähinnä suorittavissa tehtävissä.

Muutospaineisiin on reagoitu keskustelulla kuntarakenteiden ja terveydenhuollon uudistamisesta. Tämä tapahtuu suurelta osin vain rakenteellisella tasolla. Syntyy tilanne, jossa jokapäiväisten työtoimintojen kehittäminen uhkaa jäädä taka-alalle. On syytä kiinnittää huomiota myös varsinaisessa työympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja tästä aiheutuviin seurauksiin. Julkisella sektorilla keskitytään paljolti taloudellisten olosuhteiden parantamiseen. Todelliset kilpailuvaltit piilevät kuitenkin työympäristön, työyhteisön ja hyvinvoinnin parantamisessa. Luodakseen kilpailukykyisen

työympäristön yksityisen sektorin rinnalle, julkisen sektorin on etsittävä vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ja kehitettävä nykyistä vanhoihin toimintamalleihin ja ajattelutapoihin jumittunutta organisaatiokulttuuria.

Varmistaakseen tarvittavan osaamisen, sitoutumisen ja kilpailukyvyn julkisen sektorin yksi keskeinen keino on henkilöstön palkitseminen. Siinä tulisi kiinnittää huomiota palkan ohella tarjottaviin henkilöstöetuihin, aineettomaan palkitsemiseen, kannustimiin ja korvauksiin, joilla voidaan parantaa työnantajan kuvaa. Rahapalkitsemisen rinnalla kyse on yleisemmin arvostuksen osoittamisesta muilla tavoilla – Mazlowin (1954) mukaan arvostusta kokeva henkilö antaa organisaatiolle parhaansa. De vos & Meganck (2009) tuovat artikkelissaan esille, että työntekijöiden arvostus on avain sitouttamiskäytäntöjen menestymiselle. Sitouttamisesta seuraa osaamisen jääminen organisaatioihin. Samalla julkisesta sektorista saadaan miellyttävä ja viihtyisä työympäristö. Se motivoi oman työpanoksen kehittämiseen ja antamiseen.

Nykyisellään julkisella sektorilla on kiirehditty monesti päinvastaiseen suuntaan. Palkitsemisessa on keskitytty uusien rahallisten palkitsemismuotojen esittelemiseen ja kopiointiin yksityiseltä sektorilta. Se perustuu laajemmin julkisen sektorin johtamisfilosofiaakin ohjanneeseen tehokkuus -ajatteluun. (Lähdesmäki 2003; Schmidt & Vanhala 2010.) Tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen yleensä yhdistettävät palkitsemiskäytännöt ovat luonteeltaan sopimattomia verorahoin kustannettuun julkiseen sektoriin. Lisäksi rahapalkkioiden todellisesta motivoivuudesta on käyty paljon keskustelua.

Kuntien taloudellinen tilanne on sitä paitsi jo lähtökohtaisesti vaikea. Huolimatta rahapalkkioiden huonosta sopivuudesta kuntiin, niiden kehitys on usein etusijalla. Tämä järjenvastaisuus herättää tarpeen uudenlaiseen ajatteluun ja vaihtoehtoisten mallien etsimiseen. Kunnat voisivat kilpailla sellaisilla osa-alueilla, joissa niillä on lähtökohtaisesti vahva asema. Niitä ovat esimerkiksi työympäristöön, -hyvinvointiin, -sisältöön ja -viihtyvyyteen liittyvät tekijät. Yhtenä edellisiä hyödyntävänä ratkaisumallina työvoiman sitouttamiseksi ja houkuttelemiseksi, voidaan pitää aineetonta palkitsemista (Kauhanen 2003). Onnistuakseen aineeton palkitseminen vaatii oikeanlaista johtamiskulttuuria ja tavoitteita, joihin koko organisaatio on valmis sitoutumaan. Se täytyy toteuttaa suunnitelmallisesti ja perustellusti. Näiden

toteutuminen vaatii henkilöstöosaajien pyyteetöntä panostusta ja sitoutumista, ammattitaitoa sekä koko organisaation läpi kulkevaa vuorovaikutusta.

Massa-eläköitymisen kohdatessa Suomea julkinen sektori joutuu entistä ankarammin taistelemaan vähenevästä työvoimasta ja osaamisesta. Sen saaminen julkiselle sektorille on ongelmallista jo nyt. Tilanne tulee pahenemaan tulevana vuosina. Palkitsemisen ajankohtaisuuden ja ennen kaikkea palkitsemisen uudistamistarpeen takia siitä on tullut erinomaisen tärkeä tutkimusaihe. Julkisella sektorilla taloudellinen joustavuus on vähäistä. Innovatiivisuus ja sopivien palkitsemismuotojen löytäminen ovatkin keskeisiä tekijöitä. Julkisen sektorin palkitsemisjärjestelmiä on Suomessa toistaiseksi tutkittu vähän ja niiden tarvetta ei ehkä täysin ymmärretä tai sitä vähätellään.

On luontevaa, että jatkan kandidaatin tutkielmassani aloittamaani työtä ja tutkin aineettoman palkitsemisen käyttöä kunnissa. Espoon kaupungista tekemäni tutkielma paljasti, että aineetonta palkitsemista ei hyödynnetä siinä määrin kuin sitä pitäisi – sen merkitys ja mahdollisuudet kyllä ymmärretään, mutta käytännössä toteutus on lasten kengissä. On kiinnostavaa tutkia, kuinka muissa kunnissa on reagoitu ainutlaatuisen toimintaympäristön asettamiin haasteisiin palkitsemisessa – toistuvatko aiemmin havaitsemani ongelmat sijainnista ja kuntakoosta riippumatta?

1.2. Tutkimustehtävät ja -ongelmat

Tutkimusongelmani ovat: 1) Miten kunnissa hyödynnetään aineetonta palkitsemista? 2) Miten strateginen suunnittelu kytkeytyy palkitsemiseen kunnan käytännöissä?

Tutkimustehtäväni ovat: 1) Kuvailta kuntien strategista toimintaympäristöä 2) eritellä palkitsemisjärjestelmän käyttöä ja kehittämistä kunnissa sekä 3) selvittää, mitkä ovat aineettoman palkitsemisen käyttömahdollisuudet kunnissa.

Tarkastelen kuuden kunnan palkitsemisjärjestelmien kehitystä, palkitsemismuotojen käyttöä sekä niistä saatuja kokemuksia. Kuntia on valittu kolme Lapista ja kolme Uudeltamaalta. Kummaltakin alueelta on valittu yksi suuri, yksi keskisuuri ja yksi pienempi kunta. Jaottelussa en ole käyttänyt valmiita suuren, keskisuuren tai pienen kunnan määritelmiä, vaan olen valinnut alueellaan selvästi pienempää, keskisuurta tai suurta kuntaa edustavan tapauksen. Tärkeää oli, että alueen sisältä tulee selvästi

keskenään erikokoisia kuntia, jotka analyysia varten olen jakanut luokkaan pieni, keskisuuri tai suuri.

Tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus, jossa tarkastellaan erityisesti tiedonantajien henkilökohtaisia kokemuksia palkitsemiseen liittyvistä käytännöistä kunnassa. Subjektiiivisen näkemyksen rinnalla pidän mukana objektiivisempaa tulkintaa kuntastrategiasta teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen. Pyrkimyksenä on luoda syvällinen kuva aineettoman palkitsemisen tilasta ja käytöstä kunnissa. Yksittäistä tapausta tärkeämpää on havaita yhteisiä piirteitä, jotka voidaan laajemmin liittää aineettoman palkitsemisen ilmiöön. Yhtäläillä tärkeää on havainnoida strategiaprosessin etenemistä ja sen merkitystä osana palkitsemista. Tiedonantajien näkemyksiä teoreettisen kehykseen peilaten toivon lisääväni ymmärrystä siitä, mitä strategisuus tarkoittaa osana palkitsemista.

Tutkimukseni empiirisen aineiston keräsin haastattelemalla kuutta (6) kuntien palkitsemisesta vastaavaa henkilöä, joilla oli käsitystä myös henkilöstöstrategia puolesta. Luonnollisin valinta tähän oli kunnan henkilöstöjohtaja, Espoota ja Kemijärveä lukuun ottamatta. Espoon haastateltava oli yksityiskohtaisemmin palkitsemiseen erikoistunut henkilö ja Kemijärvellä henkilöstöjohtaja oli virassaan sen verran uusi, että tilalle katsoin sopivan paremmin kunnan talous- ja kehittämisjohtaja. Haastattelut suoritettiin puolistrukturaalisina teemahaastatteluina. Haastattelujen teemana olivat yleisesti kunnan palkitseminen, henkilöstöstrategia, aineeton palkitseminen ja henkilöstöjohtaminen. Näiden teemojen ympärille rakensin avustavan haastattelurungon.

Haastattelun valinta menetelmäksi perustui omaan tutkimusasetelmaani. Strategiaan kirjoitetut tavoitteet ovat vain yksi puoli todellista palkitsemista. Oli tärkeää yhdistää todellisia kokemuksia ja näkemyksiä teoreettisen perustan rinnalle. Haastattelun tarkoitus on yleensä selvittää haastateltavan näkemyksiä tai kokemuksia. Haastateltava on yleensä henkilö, jolla ajatellaan olevan eniten tietoa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Haastattelu tarjosi vuorovaikutustilanteen, jonka yhteydessä pääsin käsiksi ajatuksiin ja tarkoituksiin strategian takana. Koska tarkoituksenani oli selvittää käytännön kokemuksia ilmiöstä, oli haastattelu luonnollinen valinta. (Tiittula & Ruusuvaori 2005, 9-21.)

Haastattelujen ohella aineistona on käytetty kuntien henkilöstö- ja kuntastrategioita, jotka ovat saatavilla kuntien www-sivustoilta. (<http://www.espoo.fi/fi-FI>; <http://www.kauniainen.fi/>; <http://www.kemijarvi.fi/>; <http://www.rovaniemi.fi/fi>; <https://www.tornio.fi/>; <https://www.tuusula.fi/>)

Aineisto analysointiin sisällönanalyysillä. Analyysi eteni teoriaohjaavasti eli aineiston äänelle annettiin lähtökohtaisesti hyvät mahdollisuudet kertoa omaa tarinaansa. Se on keskeistä, kun tutkitaan henkilöiden kokemusta. Kuitenkin taustalla on vaikuttanut rakentamani teoreettinen viitekehys. Aineiston luokittelu tapahtui tekemäni pieni, keskikokoinen ja suuri kunta luokittelun mukaisesti.

Kunnissa ongelmana on ollut erityisesti palkitsemisen sitominen kunnan strategiaan. Siteen puuttuminen on herättänyt kiinnostuksen siihen johtaneista syistä. Eri kokoisten kuntien sisällyttäminen tutkimukseen mahdollistaa syiden tarkastelun organisaation koon huomioiden. Aineettomaan palkitsemiseen keskittyminen perustuu vähäiseen tutkimukseen kuntatasolla. Kuntapalkitsemista on tutkittu jonkin verran, mutta tutkimus keskittyy nimenomaan aineelliseen palkitsemiseen. Aineettoman palkitsemisen yksittäisiä teemoja, kuten hyvää johtamista kunnissa on sen sijaan tutkittu runsaasti, mutta kokonaisuus on jäänyt hahmottamatta ja ennen kaikkea sen side strategiseen johtamiseen.

Tutkimuksen puute osaltaan edellyttää palkitsemisen kokonaisuuteen tutustumista laajemminkin. Käytännössä se tarkoittaa, että aineettoman palkitsemisen tarkastelu edellyttää tuekseen aineellisen palkitsemisen tarkastelua. Ne ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa, eikä täydellinen erottelu tässä mielessä ole missään nimessä järkevää. Tutkimuksen havainnot keskittyvät tästä huolimatta juurikin aineettoman palkitsemisen mahdollisuuksiin. Aineettoman palkitsemisen tarkastelu strategisesta näkökulmasta perustuu aiempaan huomioon strategian ja palkitsemisen vähäisestä siteestä. Myös puutteet kuntien strategia työssä vahvistavat tarkastelun mielekkyyttä.

1.3. Keskeiset käsitteet

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys rakentuu käsitteistä henkilöstöstrategia ja palkitsemisjärjestelmä.

Henkilöstöstrategiaa käsittelen SHRM -ajattelun näkökulmasta. Muut keskeiset käsitteet löytyvät näiden sisältä. Nämä ovat: 1) henkilöstövoimavarojen johtaminen, 2) strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen, 3) palkitsemismuodot: aineellinen ja aineeton sekä 4) motivaatio.

Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan organisaation laatimaa suunnitelmallista henkilöstön palkitsemisen kokonaisuutta (Rantamäki ym. 2006). Palkitsemisjärjestelmä muodostuu organisaation käyttämistä palkitsemisentavoista, palkitsemisperusteista ja palkitsemisen ajankohdasta. Palkitsemisjärjestelmät kattavatkin siis suuren osan organisaatioiden toiminnoista. Parhaan mahdollisen järjestelmän etsiminen tieteen keinoin on jatkunut jo lähes vuosisadan. (Viitala 2004.)

Henkilöstöstrategia on organisaation henkilöstöressurssien strateginen suunnitelma. Henkilöstöstrategia voi määritelmästä riippuen löytyä joko hyvin harvasta tai useasta organisaatiosta. Viitalan mukaan henkilöstöstrategialla tarkoitetaan henkilöstöressurssien ja osaamisen suunnitelmallista kokonaisuutta, joka on kytketty organisaation liiketoimintastrategiaan. Kyseessä on siis yksityiskohtainen suunnitelma henkilöstöasioista. Myös Vanhala ym. (2002) korostavat henkilöstöstrategian suunnitelmallisuutta. Tarkentaen he toteavat, että henkilöstöstrategialla päätetään keinot ja aikamääreet, joilla henkilöstön määrän ja laadun tavoitteisiin pyritään. Henkilöstöstrategiassa tulisi heijastua organisaation visio ja arvot.

Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaation henkilöstön johtamiseen liittyviä asioita. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (SHRM) tarkoittaa Vanhalan ym. (2002, 315) mukaan strategisesti toteutettua henkilöstöjohtamista, jonka perustana ovat henkilöstön osaaminen ja valmiudet. Mintzberg (1987) korostaa, että SHRM -ajattelun keskeinen ydin on henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen prosessien yhteensovitus ylimmissä rakenteissa. Siinä keskeistä on henkilöstövoimavaralähtöinen ajattelu. Resurssit pyritään tuomaan osaksi liiketoimintastrategian suunnittelua, kun taas henkilöstövoimavarojen johtamisessa resurssit määritetään strategian pohjalta.

Palkitseminen voidaan jakaa kahteen kokonaisuuteen, aineelliseen ja aineettomaan. Hakosen ym. (2005) mukaan aineellinen palkitseminen tarkoittaa kaikkia niitä

palkintoja, jotka ovat konkreettisia esimerkiksi raha, lomapäivät, setelit, kynät ja muut tuotteet. Aineeton palkitseminen puolestaan tarkoittaa palkitsemista ilman konkreettista vastinetta esimerkiksi kehuminen, kiittäminen, kunniamaininnat tai nimitykset. (Hakonen ym. 2005.) Kauhaselle (2003) aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat puolestaan lähinnä rahapalkinnot. Aineettomaan hän puolestaan lukee työhön ja työympäristöön kuuluvat asiat. Jaottelusta riippumatta aineellinen tarkoittaa tyypillisesti jotain konkreettista, aidosti koskettavaa asiaa ja aineeton puolestaan ei-konkreettisia asioita.

Motivaatiota tarkastelen palkitsemisen vaikuttavuuden osalta. Vaikuttavuutta pyrin selittämään keskeisten motivaatioteorioiden avulla. Motivaatiokäsite onkin varsin yksioikoinen tutkimuksessani. Se on ihmisen halu ja pyrkimys tehdä jotakin. Ruohotien mukaan (1985, 17) motiivi on motivaation kantasana. Motiivi puolestaan tarkoittaa syytä, vaikutinta, aihetta, tarvetta tai kannustinta. Motivaatio on tila, joka motiiveilla aikaansaadaan. Ruohotie jakaa motivaatioteoriat kolmeen ryhmään: tarveteorioihin, yllyketeorioihin ja kognitiivisiin motivaatioteorioihin. Tutkimuksessani tarkastellaan erityisesti ensimmäistä. Motivaatiokäsityksen pohja rakentuu tutkimuksessani Maslowin (1954) tarvehierarkkista mallia mukaillen. Maslowin tarvehierarkkista mallia soveltaen motivaatio käsite tutkimuksessani tarkoittaa pyrkimystä edetä uudelle hierarkian tasolle. Tutkimuksessani tarkastelen, miten erilaiset palkitsemisen tavat vaikuttavat ihmisen haluun suoriutua tehtävässään. Motivaation merkitys on erityisen näkyvää siinä, miten johtajan tulisi johtaa alaistaan.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessani on kuusi päälukua. Johdannossa taustoitetaan tutkimusta, esitellään tutkimusongelmat sekä tutkimuksen tavoitteet ja johdatetaan käytettyyn metodologiaan sekä keskeisiin käsitteisiin.

Luvussa kaksi keskitytään erityisesti strategiseen johtamiseen ja henkilöstöstrategian ominaispiirteisiin. Niihin kuuluvat mm. teemat, joita henkilöstöstrategiasta tulisi löytyä, prosessi, jolla henkilöstöstrategia rakennetaan sekä henkilöstöstrategian suhde organisaation muuhun strategiatoimintaan. Henkilöstöstrategian sisältö voi rakentua johtamisfilosofiasta riippuen hyvin monella tavalla. Omassa tutkimuksessani sitä, ohjaa

SHRM -ajattelu. Sen ymmärtäminen ja erityisesti soveltuvuuden arvioiminen kuntaympäristössä edellyttää hieman laajempaa katsausta kunnan toimintakenttään, erityisesti johtamisnäkökulmasta. Tämä katsaus tehdään luvussa xx.

Luvussa kolme tarkastelen palkitsemisjärjestelmää sekä palkitsemista. Palkitsemisjärjestelmän osalta keskitytään sen rakentumiseen ja sisältöön. Keskeistä on selittää, mitä palkitsemisjärjestelmällä oikeastaan tarkoitetaan, ja miten se käyttäytyy suhteessa henkilöstöstrategiaan. Palkitsemisesta erotellaan teemat vaikuttavuus ja aineeton palkitseminen. Vaikuttavuutta tarkastellaan erityisesti motivaatiotutkimukseen pohjaten. Aineettoman palkitsemisen osalta selvennän, mitä asiakokonaisuuteen kuuluu ja kartoitan erityisesti palkinnon ja kannusteen suhdetta. Luvun viimeisessä alaluvussa koostan viitekehyksen yhteen selventäen SHRM -ajatteluun pohjautuvan henkilöstöstrategian ja palkitsemisjärjestelmän suhdetta.

Luvussa neljä keskityn tutkimusmenetelmän ja kohteen esittelyyn. Tarkoitukseni on tuoda esiin perusfaktoja kunnista, organisaatorakenteet sekä tarkastella kuntien strategioita. Erityisesti keskityn juuri kuntienstrategioiden esittelyyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Luvussa tarkastellaan lisäksi tutkimusta prosessina ja esitellään käytetyt menetelmät. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta.

Luvussa viisi käsittelen kuntien palkitsemista teoriaohjaavasti. Käsitetyllä aineistolla on analyysissa merkittävä rooli. Tässä tärkeimpänä aineistona ovat nimenomaan haastattelut sekä lisäksi kuntastrategiat, talousarviot, henkilöstökertomukset ja henkilöstöstrategiat. Käsittelyssä edetään tutkimustehtävien mukaisesti.

Lopuksi luvussa kuusi esitän johtopäätökset empirian ja teorian dialogista sekä näiden synnyttämistä ajatussilloista.

2. HENKILÖSTÖSTRATEGIA JA SEN RAKENTUMINEN

2.1. Visio, missio ja strategia henkilöstöstrategian perustana

Organisaatioiden perustamisen taustalla on aina tietty tarkoitus. Se on tärkein toimia ohjaava tekijä. Toimenpiteiden tulisi siis perustua viime kädessä tämän tarkoituksen saavuttamiselle. Organisaatiot pyrkivät tavoitteeseensa kolmen pääajatuksen kautta. Ne ovat visio, missio ja strategia. (Clausewitz 1832; Laukkanen & Vanhala 1994; Vanhala ym. 2002; Tarnovskaya 2015; Alboushra ym. 2015; Karuhanga 2015.)

Visiolla tarkoitetaan mielikuvaa organisaatiosta tulevaisuudessa – minkälaiseksi sen halutaan kehittyvän. Missio koskee keskeisemmin itse toimintaa. Siinä esitetään myös ne tavoitteet, joita varten organisaatio on alun perin luotu. Strategian käsite on huomattavasti vaikeampi, sillä yhtä vakiintunutta määritelmää ei ole. Niille on kuitenkin tyypillistä keskittyminen tiettyihin erityispiirteisiin. (Laukkanen & Vanhala 1994, 47.)

Strategian klassisen määritelmän on esittänyt Carl von Clausewitz. Hän jakoi taistelun taktiikkaan ja strategiaan. Edellinen tarkoittaa taisteluiden järjestämistä ja johtamista. Strategia on näiden kahden sitomista toisiinsa tavalla, joka edistää sodan päämäärän tavoittamista. Taktiikassa tarkastellaan *yksittäisen* taistelun hahmottumista ja strategiassa sen käyttöä. (Clausewitz 1832.) Määritelmä ei sellaisenaan ole yritysmaailmaan sopiva, mutta se tarjoaa perustan strategiasanalle. Yritysmaailmaan sopiva muoto voisi olla: *strategia on käytännön johtamisen ja rakenteiden yhdistämistä niin, että se tukee organisaation visiota ja missiota.*

Mintzbergillä (1987) on hieman erilainen käsitys tästä termistä. Hänen mukaansa 'strategia' voi tarkoittaa:

1. suunnitelma (plan) – muodostettu tietoisesti, toimintalinja tai toimintaratkaisu, jota tavoitellaan tietoisesti
2. organisaatiomalli (pattern) – liiketoiminnassa käytettävä peruslinja
3. asema (position) – organisaation asema toimintaympäristössään
4. perspektiivi (perspective) – tapa ymmärtää toimintaympäristöä ja maailmaa kokonaisuutena
5. juoni (ploy) – tavat, joilla parannetaan organisaation kilpailukykyä markkinoilla

Strategiassa yrityksen perustavoitteiden, toimintaperiaatteiden ja päätoimintojen tulisi muovautua toisiaan täydentäviksi kokonaisuuksiksi. (Mintzberg 1987.) Hänen määritelmässään ei käy ilmi Clausewitzille tärkeää käytännön ja rakenteiden yhdistämistä. Mintzbergille (mt.) strategian sisältö on organisaation ja sen ympäristön asettamat rakenteelliset rajat, joihin tulee reagoida päämäärä tietoisesti. Juuri käytännön unohtaminen tästä määritelmästä erottaa sen Clausewitzin (1832) ajatuksista. Mintzbergin (mt.) ajattelussa keskeistä on organisaation suhde ympäristöönsä. Kokonaisuuden muovautumisessa on tärkeää ymmärtää organisaation suhde omaan toimintaympäristöön. Tämä on avain tavoitteiden ja peruslinjan saavuttamiselle.

Jotta strategian luominen olisi mahdollista, ehdoton vaatimus on, että organisaation visio ja missio ovat selkeitä. Strategia ohjaa voimavaroja niin, että saavutettaisiin ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema. Se huomioi organisaation vahvuudet ja heikkoudet. (Vanhala ym. 2002, 90.) Koska strategian perustana ovat organisaation visio ja missio, näiden kolmen välille muodostuu vahva symbioosi, jossa kukin osa täydentää toistaan. Juholin (2008) ja Viinamäki (2007) esittävät, että nykyisin kunnissa päätöksentekoa tai priorisointia ei perustella strategian arvoilla, vaikka juuri arvojen kautta on mahdollista linjata ja priorisoida toimintaa. Tämä viestii siitä, että arvojen sisältöä tai niiden merkitystä ei täysin ymmärretä. Näin arvojen kautta luodut missio ja visio jäävät etäisiksi.

Kunnissa tapahtuvaa strategiatyötä on kritisoitu paljon. Kritiikkiä perustellaan kunnan tehtävien lakisääteisyydellä. Lailla velvoitetut tehtävät tulee hoitaa, eikä siihen strategiaa tarvita. (Strandman 2009.) Tämä osoittaa strategian merkityksen ja sisällön väärinymmärryksen. Strategiassa ei esitetä vain niitä toimenpiteitä, mitä varten organisaatio perustetaan, vaan sen merkitys on eritoten siinä, miten tehtävät hoidetaan ja voimavarat ohjataan. On tärkeää ymmärtää, että tämä ei tarkoita vain laajempaa kuntastrategiaa, vaan ajattelu pätee yhtälailla henkilöstöstrategiaan – tosin kohdennetummin. Henkilöstöstrategiaa rakennettaessa tulee pohtia erityisesti sitä, miten henkilöstövoimavarat hoidetaan ja ohjataan. Clausewitzin (1832) mukaisesti tavoitteena on organisaation visiota ja missiota tukeva käytännön johtamisen ja rakenteiden yhdistäminen.

Strategian määritelmän ymmärtäminen on välttämätöntä henkilöstöstrategian, -

suunnittelun ja -johtamisen onnistumiseksi. Nekin ovat keskenään vahvasti sidoksissa. Niitä tulee siksi käsitellä kokonaisuutena. Kokonaisuuden rakentumista määrittää taustalla vaikuttava henkilöstöjohtaminen. Seuraavassa luvussa tarkastelen strategisen henkilöstöjohtamisen ajattelun kehittymistä ja suhdetta henkilöstöstrategiaan.

2.2. Strategisen henkilöstöjohtamisen juuret

Henkilöstövoimavaroja korostava ajattelu kulkee strategiaprosessissa termillä human resource management. Perinteisen HRM -ajattelun juuret kulkevat aina 1950-luvulle asti, jolloin tutkijat kuten Drucker ja McGregor korostivat tavoitekeskeisen johtamisen ja liiketoiminnanjohtamisen integraatiota (Armstrong 1987.) Tämä saavutettiin 1960-luvulla, jolloin erityisesti Maslow, Argyris ja Herzberg korostivat henkilöstövoimavarojen arvo perspektiiviä organisaatioissa ja puhuivat erityisesti työelämän laadun puolesta. Perinteisessä HRM -ajattelussa henkilöstöresurssit määritetään kuitenkin organisaation strategian pohjalta henkilöstöarvoja korostaen. Strategia-alisteisuudesta riippumatta henkilöstö ymmärretään organisaatiota hyödyttävänä voimavarana. Henkilöstöstrategia laaditaan näin ollen liiketoimintastrategian pohjalta. Tämä on malli, jota kunnissakin perinteisesti hyödynnetään. Ongelma on, että toisistaan irallaan laaditut strategiat eivät välttämättä keskustelee keskenään.

HRM -keskustelusta johtui SHRM -ajattelun kehittyminen. Kun henkilöstöstrategian perusta on ihmisten johtamisen liittäminen osaksi organisaation strategiaa, ajattelu tunnetaan nimellä henkilöstöresurssien strateginen johtaminen eli SHRM (=strategic human resource management). SHRM -ajattelun perustan kehittäjinä voidaan pitää esimerkiksi Leggeä (1995), Becker & Gerharttia sekä Ulrichia & Lakea, jotka keskustelivat erityisesti HRM ajattelun paremmasta integroimisesta osaksi liiketoimintastrategiaa. Sen synnyn perustana oli tarve aiemman strategia-ajattelun muuttamisessa resurssilähtöisemmäksi. Tämä tarkoitti henkilöstöresurssien ottamista lähtökohdaksi suunniteltaessa organisaation liiketoimintastrategiaa. (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 1988; Brewster and Larsen 1992; Bamberger and Meshoulam 2000; Schuler and Jackson 2007.) Perustaksi muotoutuu näin henkilöstön osaaminen ja valmiudet (Vanhala ym. 2002, 315). Keskeinen kysymys SHRM -ajattelussa on näin

henkilöstö- ja strategisen johtamisen prosessien kytkeminen yhteen organisaation ylimmän johdon rakennelmissa (Mintzberg 1987, 13-14). Tätä ongelmaa Butler ym. pyrkivät tulkitsemaan esittämällä kolme järjestelyä. Niissä teemoina ovat strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen yhteensovittaminen, vuorovaikutuksen tasapuolistaminen eri strategiaryhmien suunnittelijoiden kesken sekä strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen yhteen sulauttaminen. (Butler ym. 1991.)

Alkuperäisestä SHRM -ajattelusta on ajauduttu kauas. Strategiasana on saanut uusia merkityksiä. Sillä viitataan henkilöstöressurssien yhteydessä useisiin eri asioihin, jotka eivät aina ole kytköksissä strategiseen johtamiseen. Seurauksena on ollut strategiasanan inflaatio – sitä käytetään aivan liian paljon ja huolettomasti. Tässä yhteydessä on tärkeä muistaa aiemmassa luvussa käyty keskustelu strategiasanan juurista ja sen merkityksestä. Clausewitzin (1832) perinteistä strategia määritelmää mukaillen kyse oli siis käytännön johtamisen ja rakenteiden yhdistämisestä niin, että se tukee organisaation visiota ja missiota.

Henkilöstöstrategian näkökulmasta keskeistä on, että SHRM näkyy erityisesti sen rakentamisen ja soveltamisen prosesseissa. Seuraavassa luvussa tarkastelenkin henkilöstöstrategian rakentumisen prosessia sekä sitä, miten SHRM -ajattelu tulisi siihen kytkeä.

2.3. SHRM - henkilöstöstrategian keskeinen elementti

Näkemykselliset erot johtavat siihen, että henkilöstöstrategia on hyvin kiistanalainen ilmiö. Keskustelussa on nähtävissä ongelma henkilöstöstrategian ytimen määrittelyssä. Näkökulmien väliset erot noudattelevat Butlerin ym. (1991) esittelemän kolmen järjestelmän välisiä eroavaisuuksia. Heidän tarjoamastaan ratkaisuehdotuksesta huolimatta voidaan huomata, että Mintzbergin (1987) esiin tuoma ongelmallisuus henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen prosessien kytkemisestä yhteen organisaation ylimmän johdon rakennelmissa, on yhä ratkaisematta. Tätä havaintoa tukee myös Walker (1992), joka puolestaan näkee henkilöstöstrategian määrittymisen kolmena ominaisuutena, yleisen suunnan antaminen, moni ohjelmallisuus tai toiminnallisuus sekä yli vuoden ajallinen kesto.

Vanhala ym. (2002) esittävät viisi erilaista näkökulmaa henkilöstöstrategioista:

- 1) kyse on strategisesta liiketoiminnan suunnitteluprosessista, josta henkilöstöstrategian/-politiikan pitäisi olla johdettu
- 2) kyseessä ovat tärkeät tai kriittiset päätökset
- 3) kyseessä ovat tärkeät, 'strategiset' henkilöstöjohtamisen osa-alueet
- 4) henkilöstöpolitiikka, jossa osa-alueet liittyvät toisiinsa muodostaen johdon linjaukset henkilöstökysymyksiin ovat osa organisaation henkilöstöstrategiaa. Yksittäiset osa-alueet eivät ole yksinään aina lainkaan 'strategisia', mutta ne muodostavat yhdessä strategisen kokonaisuuden. Se edustaa johdon henkilöstöpoliittista linjaa tai heijastaa henkilöstöstrategiaa
- 5) henkilöstöresurssien strategisesta johtamisesta voidaan puhua vasta, kun on selvästi osoitettava yhteys henkilöstöasioiden hoitamisen ja tuloksellisuuden kanssa. (Vanhala ym. 2002).

Viitalan (2004) mukaan henkilöstöstrategia käsittää pitkän aikavälin henkilöstöjohdolliset ja -poliittiset linjaukset, jotka ovat linjassa liiketoimintastrategian kanssa. Walkerin (1992) ominaisuuksiin verrattaessa Viitala (mt.) määrittää ajalliseksi kestoksi vain 'pitkän aikavälin'. Toisaalta Walker (mt.) ei ominaisuuksissaan tuonut esille henkilöstöstrategian yhteyttä liiketoimintastrategiaan. Henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, kuinka organisaation liiketoimintastrategian toteuttamiseen ja kehittämiseen tarvittava osaaminen varmistetaan. (Viitala 2004,13.)

Hendryn ja Pettigrewn (1986) mukaan henkilöstöstrategiassa tulee käyttää suunnittelua. Siihen kuuluvat henkilöstöjärjestelmä, jotka puolestaan perustuvat organisaation työvoimapolitiikkaan, ja joita organisaation filosofia usein tukee. Edelleen henkilöstöresurssien toiminnot ja henkilöstöpolitiikka tulee sovittaa organisaation liiketoimintastrategiaan. Lisäksi keskeistä on, että organisaation jäsenet nähdään strategisena resurssina, josta on yritykselle kilpailuetua. (Hendry & Pettigrew 1986.) Viitalan (2004) tavoin he tuovat esille kytköksen liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian välillä. Kriteeriä ajalliselle kestolle ei esitetä. Vanhalan ym. (2002, 317) mukaan, jotta voidaan puhua henkilöstöstrategiasta tai henkilöstön strategisesta johtamisesta, pitää ymmärtää henkilöstö strategisena voimavarana. Huomattavaa on, että kaikki edellä

olevat korostavat SHRM:n merkitystä – henkilöstö voimavarojen strategista asemaa – henkilöstöstrategian keskeisenä elementtinä. Yhdistäen voidaan edelleen sanoa, että edellä osoitetuille määritelmille yhteistä on päämäärätietoinen suunnitelmallisuus. Se kytkeytyy strategian perinteiseen määritelmään.

Kuntien byrokraattisuuteen nojautuva johtamisjärjestelmä näkyy suoraan kokemuksista strategiaprosessissa. Nykyisellään sen koetaan olevan byrokratian tuotos, jonka merkitys käytännön toiminnalle on vähäinen tai olematon (Strandman 2009). Kuntien strategiatyöhön on viime aikoina keskitytty paljon. Puutteet strategian käytännön hyödyntämisessä ovat asettaneet vaatimuksen strategiaprosessin uudelleen arvioinnille. Strategian sisältö on jäänyt usein epäselväksi ja irralliseksi arkityöstä. Strandman (mt.) on tutkinut strategian viestintää. Keskeisenä huomiona hän esittää, että merkittävä viestintään vaikuttava tekijä on organisaation koko. Pienessä kuntaorganisaatiossa strategian viestinnässä on helpompaa kuin suurissa komplekseissa. Suurissa organisaatioissa korostuu lisäksi virallisen viestinnän merkitys. Tämä on seurausta tarkoista tehtävä kuvista ja vastuualueista. Tästä huolimatta pienet organisaatiot eivät aina onnistu viestinnässä paremmin kuin isommat. (mt.) Byrokraattisuus johtaa vaikutus mahdollisuuksien puutteeseen. Viestintäilmapiiri on sulkeutunut ja ylhäältä alaspäin säännelty. Nämä seikat johtavat motivaation laskuun ja haluttomuuteen sitoutua strategiaan. Strategiaan sitoutuminen koetaan vaikeaksi, kun siihen ei ole voinut vaikuttaa. (mt.) Byrokraattisuuden sijasta päätöksenteossa tulisi pyrkiä vuoropuheluun. Siinä tulisi korostua osallisuus, kuunteleminen, valtuuttaminen, osaamisen hyödyntäminen ja arvostaminen, oikeudenmukaisuus ja yksilöiden kunnioittava kohteleminen. Strategiaprosessin tulisi olla oppimisen mahdollisuus. (mt.) Strandmanin (mt.) huomiot strategian viestinnästä tukevat Haverin (2002) havaintoja Weberiläisyyden selviytymisestä.

Strandmanin (2009) esittämät vaatimukset strategian viestinnälle tulevat keskeisesti esille SHRM -ajattelussa. Henkilöstölähtöinen strategiaprosessi korostaa osallisuutta, osaamisen hyödyntämistä ja arvostamista. Vuoropuhelu henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian kesken puolestaan rikkoo byrokraattisuuden perinnettä. Tietyllä tapaa ongelmaksi kuitenkin jää yhä strategiaprosessista viestiminen. SHRM -ajattelu ei itsessään ratkaise viestintäilmapiiriin takertunutta ongelmallisuutta ylhäältä alaspäin

värittyneestä toiminnasta. On tärkeää, että strategiaproessin johtamista tarkastellaan uudestaan. Kyse on sekä asioiden, että ihmisten johtamisesta. (Stroh & Caligiuri 1998; Schuler & Jackson 2005) Kunnissa varsinkin jälkimmäinen on usein unohdettu. Johtaminen on useissa tapauksissa vielä irrallista ja epäjohtonmukaista. Eritoten puutteet näkyvät vuorovaikutuksessa, jossa keskeinen osa on viestintä. Ongelmat näkyvät myös yhteisöllisyydessä, sitoutumisessa sekä sosiaalisten taitojen käsittelyssä. (Syväjärvi & Stenvall 2003, 347) Edellä mainitut ovat vahvasti rinnasteisia, toinen toistaan vahventavia ongelmia. Yhden kitkeminen vaikuttaa olennaisesti myös toisten poistamiseen. Osallisuutta tukeva SHRM -ajattelu vaikuttaa ainakin sitoutumiseen ja yhteisöllisyyteen. Ongelmana on, kuinka henkilöstölle saadaan osallisuuden kokemus.

Kriittisempää näkemystä henkilöstöjohtamisen ja strategian yhteensovittamisesta tarjoaa Legge (2005). Hän esittelee kolme näkökulmaa strategian ja henkilöstövoimavarojen yhdistämisen ongelmallisuudesta tuoden esille strategiamallien käsitteellisen, empiirisen ja kuvailevan ongelmallisuuden. Strategian ja henkilöstöjohtamisen yhteensovittaminen on parhaimmillaan pitkäkestoinen, monimutkainen ja toistuva prosessi. Sen seurauksena on pahimmillaan vain vähän todisteita laaja-alaisesta integraatiosta. Onko otettu riski saadun palkinnon arvoinen? (Legge 2005, 151-165.) Vaikka Leggen (mt.) kritiikille on ehdottomasti paikkansa osana strategiaproessia, on muistettava, että yhteensovittamisen rinnalla kyse on käytetystä ajattelumallista – siitä, miten henkilöstön rooli nähdään osana strategian rakentamista.

On selvää, että henkilöstöjohtamisen ja strategian yhteensovittaminen on pitkäaikainen prosessi; strategian määritelmässä havaittiin, että perusvaatimus on pitkä ajallinen kesto. Monimutkaisuuskin lienee oleellista, sillä strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen yhteen sopiminen ei aina ole itsestään selvää. Voidaankin palata Vanhalan ym. (2002) näkemykseen strategisen johtamisen olemassa olosta vasta, kun henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välillä on selvästi osoitettava yhteys. Selvän yhteyden osoitus lienee vaikeaa, mikä todentuu myös Leggen (2005) huomiossa vähistä todisteista. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että kunnissa nykyisin hallitseva irrallinen henkilöstöjohtaminen ei ole tuonut hyviä tuloksia ainakaan strategisuuden näkökulmasta. Tietyllä tapaa tämä vastaa Leggen (mt.) kysymykseen riskin tarpeellisuudesta.

Paauwe ja Boon (2009) tuovat esille toisen kriittisen näkökulman. Heille keskeisin ongelma on strateginen sopivuus. Siinä tärkeintä on strategian ja henkilöstöstrategian välisen siteen luonne. Strategisella sopivuudella pyritään määrittämään siihen sopivat henkilöstöpoliittiset toimet, jotka ovat ajateltavissa SHRM:n tarkoitukseksi. Ongelmaksi muodostuu sopivuuden merkitys. Se näyttää vähäisemmältä kuin on oletettu. Sen sijaan parhaaseen tuloksellisuuteen päästään organisaatiosta tai strategiasta riippumatta tietyillä henkilöstöjohtamisen käytännöillä. Havainto tukee aiempaa kritiikkiä, jossa SHRM:n merkitys tuloksellisuuden parantamiselle on kyseenalaistettu. (Paauwe & Boon 2009, 38-52.)

On kuitenkin huomattava, että aiemmin esitetyt havainnot strategian viestinnän ongelmista ovat vahvasti kytköksissä henkilöstöä arvostavaan ajatteluun. Tämä puhuu SHRM -ajattelun puolesta. Kun henkilöstövoimavarat liitetään olennaiseksi osaksi strategiatyötä, ei henkilöstö unohdu prosessista niin helposti. Jos toiminta suunnitellaan alun perin henkilöstön ehdoilla, on sen toteutumiselle paremmat edellytykset. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ongelma on niiden yhteensopivuus olemassa oleviin henkilöstöresursseihin. Esiin nousee myös kysymys siitä, saadaanko henkilöstö sitoutumaan tällaiseen johtamiseen. Ongelmallisuus tuloksellisuuden osoittamisessa on varmasti olennainen. Jos SHRM -ajattelulla voidaan parantaa henkilöstön kokemusta osallisuudesta ja henkilöstön sitoutumista sekä toimintaan että strategiaan, onko tuloksellisuuden osoittaminen silti keskeinen mittari?

Edellä olen tarkastellut henkilöstöstrategian rakentumista prosessina, jota määrittää erityisesti henkilöstöresurssilähtöinen SHRM -ajattelu. Luvussa olen esitellyt erityisesti sitä, mikä tekee ajattelusta henkilöstöstrategian kannalta keskeisen ja toisaalta, miksi henkilöstöstrategiat tulisi rakentaa sen pohjalta. Seuraavassa luvussa otan tarkemmin kantaa siihen, mitä varsinaisia asioita henkilöstöstrategiassa ja sen eri osa-alueissa käsitellään.

2.4. Henkilöstöstrategian rakenne

Määritelmästä riippuen henkilöstöstrategia on tehty joko useassa tai erittäin harvassa organisaatiossa. Määritelmille on yhteistä suunnitelmallisuuden vaatimus

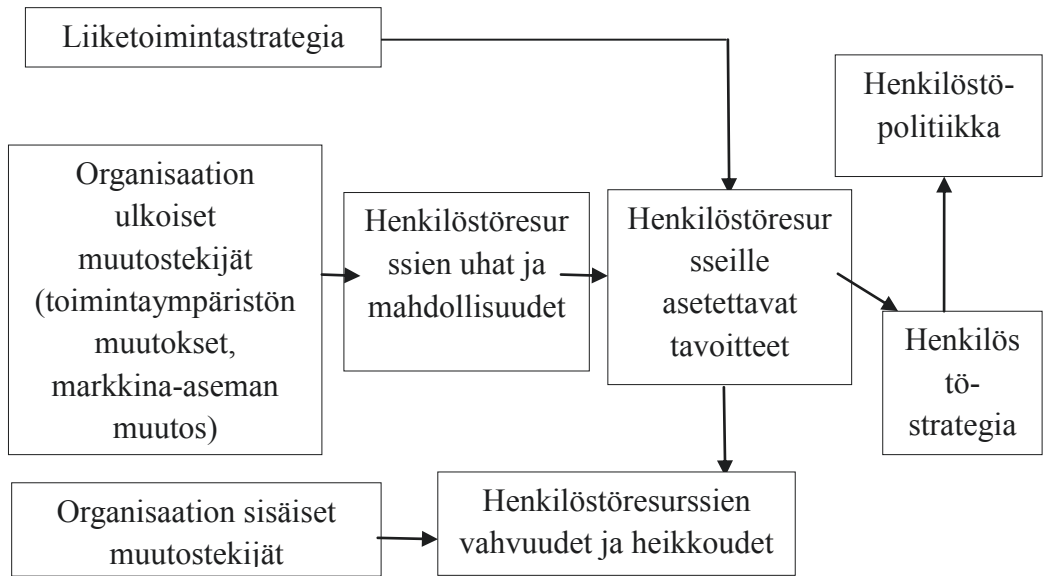
henkilöstöstrategioissa. Se tarkoittaa, että henkilöstöstrategian rakentamisen tulee olla pitkäkestoinen ja laaja-alainen prosessi, jossa huomioidaan organisaation visio ja missio.

Määritelmää täydentää Suomen kuntaliiton näkemys henkilöstöstrategian sisällöstä. Lähteen teoreettista merkitystä voidaan tässä tapauksessa pohtia etenkin siinä mielessä, että se ohjaa vahvasti suomalaisten kuntien – tämän tutkimuksen kohteen – käytäntöjä. Siinä henkilöstöstrategiaan liitetään lisäksi kunnan keskeiset arvot, henkilöstötyön keskeiset prosessit, kehittämistavoitteet ja tulosten arviointi. Suunnittelulla voidaan saavuttaa:

- 1) henkilöstösuunnitelma, jossa määritetään henkilöstön osaaminen ja tehtävät
- 2) rekrytointisuunnitelma, jossa määritetään ulkopuolelta hankittavan osaamisen tarve
- 3) oppimissuunnitelma, jossa määritetään toimet, joilla kokemuksen kautta saavutettu tieto ja osaaminen saadaan hyödynnettyä. (Suomen kuntaliitto 2002, 7-8.)

Nämä kohdat yhdessä muodostavat henkilöstöstrategian kokonaisuuden. Mallissa hylätään liiketoimintastrategia henkilöstöstrategian määrittäjänä. Sitä lähdetään rakentamaan visiosta ja missiosta. Henkilöstöstrategian suunnittelu erillään varsinaisesta liiketoimintastrategiasta tuntuu kuitenkin jo ajatuksenakin mahdottomalta. Tämä perustuu aikaisempaa HRM -ajatteluun, jossa korostettiin nimenomaan organisaation sisäisten strategioiden parempaa yhdistämistä. Edelleen, jos henkilöstöstrategiaa suunnitellaan erillään liiketoimintastrategiasta, miten varmistetaan, että henkilöstö vastaa osaamiseltaan toimintaympäristön asettamia vaatimuksia. Strategioiden vahvempaa sidettä korostetaan Nkomon (1988) strategisen suunnittelun mallissa.

Kaavio 1. Strategisen suunnittelun malli



(Nkomo 1988.)

Kaaviossa 1. nähdään henkilöstöstrategiaa ohjaavat tekijät. Ne ovat: liiketoimintastrategia, ulkoiset tekijät ja sisäiset muutostekijät. Näiden perusteella määritetään henkilöstöresurssien tavoitteet ja hahmotetaan tarvittava tulevaisuuden osaaminen. Sen varmistaminen esitetään organisaation henkilöstöstrategiassa. Nkomon (1988) mallissa on havaittava, että strategiat yhdistetään samaan prosessiin. Siinä liiketoimintastrategia määrittää tarpeen henkilöstöresursseille. Niihin vastataan juontamalla nykyisten resurssien heikkoudet ja vahvuudet henkilöstöstrategiasta. Malli korostaa henkilöstöstrategian alisteisuutta liiketoimintastrategian tarpeille.

Viitala (2004, 13) näkee henkilöstöstrategian rakentumisen erilaisena prosessina kuin Nkomo. Keskeinen ero on strategian lähtökohta sekä henkilöstö- ja liiketoimintastrategian suhde. Viitalan henkilöstöstrateginen malli lähtee liikkeelle organisaation visiosta, josta johdetaan liiketoimintastrategia tai tutkimukseni fokuksessa kuntastrategia. Siihen vaikuttavat toimintaympäristön muut voimavarat. Strategian pohjalta määritetään henkilöstö ja sen osaaminen, jota apuna käyttäen laaditaan henkilöstöstrategia. Nkomon (1988) mallissa henkilöstöstrategiasta puolestaan johdettiin resurssien heikkoudet ja vahvuudet, joiden pohjalta hankittiin kuntastrategiassa osoitettu henkilöstötarve. Molemmissa malleissa henkilöstöstrategiaa toteutetaan käytännössä henkilöstöpolitiikalla. Henkilöstöpolitiikka sisältää Viitalan (2004) mallissa esimerkiksi henkilöstöjohtamisen periaatteet.

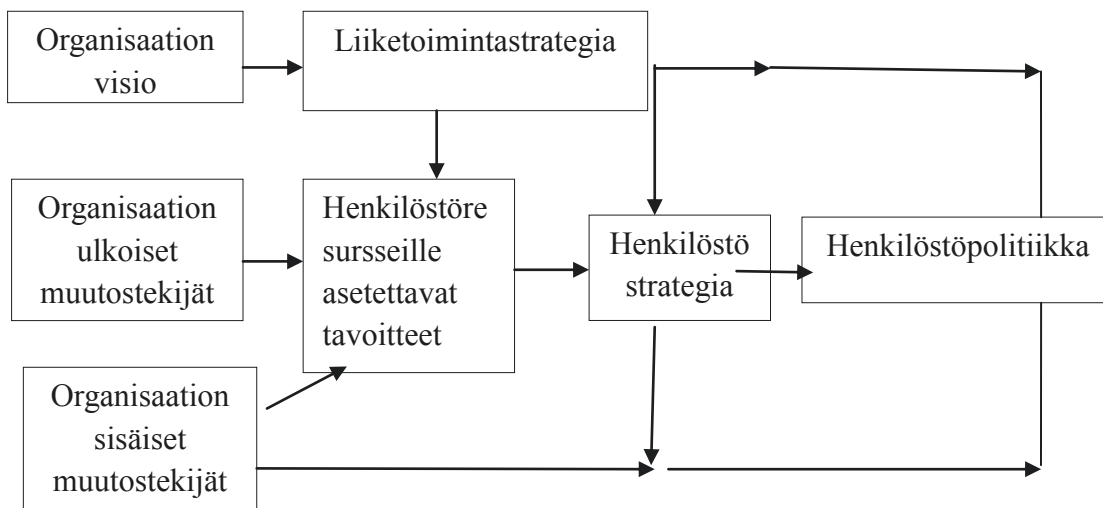
Viitalan (2004) mallissa korostuu organisaation visio sen kaikkea strategista toimintaa ohjaavana linjana. Henkilöstöstrategia rakentuu mallissa henkilöstöresurssien ja osaamisen pohjalta. Se oli myös henkilöstön ulkopuolinen kokonaisuus. Nkomon (1988) mallissa se sisältyy organisaation ulkoisiin muutostekijöihin. Viitala (mt.) ei tuo esiin muita ulkoisvaikutuksia, jotka tulisi huomioida henkilöstöstrategiaa rakennettaessa. Molemmissa malleissa on huomattavaa, että liiketoimintastrategia ohjaa henkilöstöstrategian rakentumista. Käytännössä tämä on ristiriidassa aiemmin esitetyn SHRM -ajattelun kanssa. Siinä painotetaan henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian keskinäistä vuorovaikuttamista.

Jos henkilöstöstrategia irrotetaan tähän tapaan liiketoimintastrategiasta, lähestytään HRM -ajattelua. Siinä puhutaan henkilöstövoimavarojen suunnittelusta. Se on nelivaiheinen prosessi, jossa: 1) arvioidaan henkilöstötarve, 2) määritetään organisaatiossa oleva henkilöstön osaaminen, 3) eliminoidaan mahdolliset ylijäämät, 4) rekrytoidaan henkilöstöä täyttämään suunnitelmalliset henkilöstövajeet ja 5) arvioidaan prosessia, tulevaisuuden muutostarpeiden määrittämiseksi (Myers 1986, 13; Kaufman 1992.) Myersin (mt.) ajattelussa voimavaraksi koetaan henkilöstö, mutta sen merkitys ei suinkaan ole strateginen. Tämän kaltainen suunnittelu pyrkii puhtaasti tuloksellisuuden maksimointiin henkilöstön kustannuksella, ei sen ehdoilla, kuten SHRM -ajattelu korostaa.

Mathisin ja Jacksonin (2006, 34) määritelmä henkilöstöstrategiasta on yksinkertainen. Se tuo paremmin esiin strategioiden keskinäisen vaikuttavuuden kuin Nkomon (1988) tai Viitalan (2004) mallit. Henkilöstöstrategia on työntekijöiden käyttöä niin, että saavutetaan tai pidetään kilpailullinen etuasema. Sillä parannetaan organisaation tehokkuutta. Koska liiketoimintastrategialla vaikutetaan merkittävästi henkilöstösuunnitteluun ja tapoihin, henkilöstövoimavarojen tulisi olla osa liiketoimintastrategian rakentamisprosessia. Mathis ja Jackson (mt.) puhuvat mallissaan henkilöstöasioiden huomioimisesta osana liiketoiminta strategiaa. Samalla he kuitenkin unohtavat vuorovaikuttavuuden strategisen suunnittelun mallissaan. Ottaen huomioon vuorovaikutuksen puutteen liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välillä, ei Viitalan (2004) eikä Mathisin & Jacksonin (2006) malli ole riittävä kuvaamaan henkilöstövoimavarojen strategista suunnittelua. Vuorovaikutuksen merkityksen tulee

ilmetä myös strategisen suunnittelun mallissa. Kokonaisvaltaisen suunnittelun malli syntyykin parhaiten SHRM -ajattelua vastaavaksi yhdistämällä edellisten mallien sekä Vanhalan ym. (2002) mallin ajatuksia Niinpä Vanhalaa ym. (2002), Mathisia & Jacksonia (2006) sekä Viitalaa (2004) mukaillen:

Kaavio 2. Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu



Tässä mallissa lähtökohtana on organisaation visio. Sitä mukaillen muodostetaan liiketoimintastrategia. Siinä on kyse valinnoista, jotka koskevat markkinoita, tuotteita, kilpailijoita ja resurssien allokointia. Nämä määrittävät henkilöstön ja osaamisen tarpeita. Niiden avulla voidaan asettaa tavoitteet, joihin henkilöstöresurssien tulisi kyetä vastaamaan (Vanhala, ym. 2002, 320.) Edelleen nämä tavoitteet eivät ole asettuneita. Niihin vaikuttavat niin ikään organisaation ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät.

Ulkoisilla muutostekijöillä tarkoitetaan toimintaympäristöä ja markkinoita sekä niissä tapahtuvia muutoksia. Ulkoiset tekijät voivat luoda niin mahdollisuuksia kuin ongelmiaakin organisaatiolle ja sen henkilöstöresursseille. Keskeiset osa-alueet ovat varsinkin sosiaaliset (arvot, asenteet), taloudelliset (suhdannevaihtelut), poliittiset (työlainsäädäntö, ympäristörajoitukset) ja teknologiset (käytettävissä olevat tuotantovälineet) tekijät (Vanhala ym. 2002, 320-321; Mathis & Jackson 2006). Ulkoisten muutostekijöiden ymmärtäminen auttaa hahmottamaan sitä strategista toimintaympäristössä, jossa organisaatio toimii. Se on edellytys, kun pohditaan, minkälaista osaamista tulevaisuudessa on tarjolla. Sillä voi olla ratkaisevia vaikutuksia

siihen, miten organisaatiokulttuuria rakennetaan.

Sisäisissä tekijöissä muutokset voivat tapahtua työvoiman ominaisuuksissa ja organisatorisissa tekijöissä. Henkilöstön ominaisuuksia kartoittaessa tulee keskittyä nykyisen henkilöstön laatuun ja osaamiseen. Arvioinnilla voidaan havaita mahdolliset uhkat ja mahdollisuudet, joita henkilöstöstä seuraa. Keskeistä on henkilöstön rakenne, määrä, tieto- ja taitotaso, koulutus- ja kokemusrakenne, suoritustaso, kehittymiskyky, sitoutuneisuus, tyytyväisyys sekä asenteet. Arvioinnilla saadaan selville organisaation tuleva henkilöstötarve ja lähtökohta henkilöstöstrategian rakentamiselle kartoittamalla henkilöstöresurssien asettamat rajat. Näiden perusteella voidaan asettaa henkilöstöresurssien tavoitteet. Organisatorisissa tekijöissä keskeisiä ovat: koko, elinkaaren vaihe, rakenne, ilmapiiri, kulttuuri ja nykyisten henkilöstöresurssiohjelmien toimivuus (Vanhala ym. 2002, 321-322; Ulrich 1997; Myers 1987.)

Edellisten avulla laaditaan henkilöstöstrategia. Sen rakentamisessa peilataan jatkuvasti ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä liiketoimintastrategian tavoitteisiin. Henkilöstöstrategia rakennetaan henkilöstölähtöisesti ja sen pohjalta luodaan muutoksia myös organisaation liiketoimintastrategiaan. Tällä pyritään siihen, että strategioiden tavoitteet ovat linjassa keskenään ja keskusteluyhteys säilyy läpi prosessin. Manzini (1988) korostaa, että henkilöstösuunnitelmien tulee olla integroidussa yhteydessä organisaation muihin toimiin. Tässä onnistutaan, kun keskusteluyhteyttä pidetään jatkuvasti yllä.

Henkilöstöstrategian käytännön toteuttaminen tapahtuu henkilöstöpolitiikalla. Sen linjaukset ovat strategian toteuttamista. Henkilöstöpolitiikka määrittelee käytännön toimenpiteet, vastuut ja aikataulun, joiden mukaan strategiaa toteutetaan. Mukaan kuuluvat rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. Henkilöstöpoliittiset linjaukset voidaan laatia kirjallisina, mutta usein ne ovat hiljaisia, opittuja toimintamalleja, joita organisaatiossa kunnioitetaan. Käytännössä strategisen ja operatiivisen tason erottaminen voi olla vaikeaa, mutta yhtenä kriteerinä voidaan pitää strategisuuden vaatimaa pitkän aikajakson kestoa. (Viitala 2004, 13-14.)

Tässä luvussa olen tarkastellut yksityiskohtaisemmin henkilöstöstrategian eri osa-alueita. Henkilöstöstrategia ottaa kuitenkin lopullisen muotonsa vasta, kun sitä lähdetään

soveltamaan käytännössä. Seuraavassa luvussa tarkastelen, miten henkilöstöstrategia saavuttaa viimeistellyn muotonsa.

2.5. Henkilöstöstrategian sisällön muotoutuminen

Henkilöstöstrategian rakentuminen on monimutkainen tapahtuma. Se vaatii onnistuakseen perinpohjaista organisaation analysointia. Henkilöstöstrategiassa tulisi heijastua organisaation visio ja arvot. Liiketoimintastrategia on tärkeänä pohjana henkilöstöstrategian rakentumiselle, mutta suhteen tulee toimia myös toisin päin. Käytännössä on pyrittävä tilanteeseen, jossa liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia tukevat toinen toistaan arvojen ja vision toimiessa yleisenä suuntalinjana. (Ulrich 1997; Boxall & Purcell 2003.)

Vaatus näiden kolmen keskinäisestä suhteesta määrittää henkilöstöstrategian sisältöä. Nimensä mukaisesti se keskittyy henkilöstöä koskeviin strategisiin toimenpiteisiin ja valintoihin. Ne koskevat henkilöstön määrän ja laadun varmistamista. Walker (1990) toteaa, että sisällöllä on keskeinen rooli tulevaisuuden tarpeiden määrittämisessä. Henkilöstöstrategialla päätetään keinot ja aikamääreet, joilla tavoitteisiin pyritään. Sillä pyritään myös linjaamaan organisaation rakennetta ja kulttuuria kohti organisaation visiota, arvoja ja liiketoimintastrategiaa (Viitala 2004, 13; Vanhala ym. 2002, 322). Henkilöstöstrategian sisältö määrittyy siis tavoista varmistaa henkilöstön määrä ja osaaminen asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Näiden tekijöiden määrittäminen ei ole yksiselitteistä ja vaihtelee näin ollen organisaatioittain. Tämän takia henkilöstöstrategian yleisesti pätevää sisällöllistä mallia on mahdotonta tarjota. On kuitenkin mahdollista nostaa esille muutamia vaihtoehtoja käsiteltävistä asioista.

Henkilöstöstrategian käytännön toteuttaminen on johtamista. Tämäkin suhde on molemmin puolinen, sillä strategian rakentaminen itsessään on jo henkilöstöjohtamista. Sen osa-alueiden tulisi näin ollen näkyä henkilöstöstrategiassa. Myers (1986) jakaa henkilöstöjohtamisen kentän: 1) työn analysointiin, 2) työn järjestämiseen, 3) organisaatio käyttäytymiseen, 4) henkilöstösuunnitteluun, 5) rekrytointiin, 6) henkilöstöetuihin (palkitseminen, eläkkeet, vakuutukset), 7) neuvontaan, 8) hyvinvointiin, 9) turvallisuuteen, 10) urasuunnitteluun, 11) kommunikointiin ja 12) kehittämiseen. Tätä jaottelua voitaisiin pitää myös henkilöstöstrategian rakenteellisena

kehikkona. Vaihtoehtoinen malli noudattelee Mathisin ja Jacksonin (2006, 34) strategisen suunnittelun mallia. Siinä henkilöstöstrategian sisältö jaetaan: 1) tasa-arvoon, 2) rekrytointiin ja valintaan, 3) kehittämiseen, 4) palkitsemiseen, 5) suoriutumisen johtamiseen ja 6) vuorovaikutussuhteisiin.

Henkilöstöstrategian sisällöllistä jaottelua tärkeämpää on kuitenkin, että sillä päästään asetettuihin tavoitteisiin. Nämä tavoitteet asettavat vaatimukset henkilöstöstrategialle. Organisaation vastuulle jää sisällöllisesti riittävän kattavan kokonaisuuden laatiminen. Edellä totesin, että henkilöstöstrategian käytännön toteuttaminen on johtamista. Hyvinkään suunniteltu ja toteutettu henkilöstöstrategia ei saa arvoa, jos sen käytännön jalkauttamisessa on ongelmia. Siksi on tärkeää ymmärtää, miten henkilöstöjohtaminen kunnissa toimii, ja miten se vaikuttaa henkilöstöstrategian jalkauttamiseen. Seuraavassa alaluvussa käsitelen tarkemmin kuntaa johtamiskenttänä erityisesti strategisen johtamisen näkökulmasta.

2.6. Strateginen henkilöstöjohtaminen kunnan johtamiskentässä

Kunnan johtamiskenttä on viime vuosina siirtynyt kohti uuden julkisjohtamisen periaatteita. Siinä huomio kiinnittyy erityisesti tuloksellisuuteen ja arviointiin. New public managementia (=NPM) on kuvattu doktriinina, ideologiana, johtamisfilosofiana ja teoriana (Lähdesmäki 2003, 11). NPM opilla on vastattu tuloksellisuus ja tehokkuus vaatimukseen tuomalla yksityisen sektorin oppeja osaksi julkisen sektorin toimintaa. Rakenteellisten uudistusten ohella johtajia on vapautettu hallinnollisista tehtävistään, mikä on mahdollistanut johtamistyöhön keskittymisen. (Berman ym. 2010, 2007) On kuitenkin kyseenalaistettava, missä määrin tehokkuus sopii kuntaorganisaatioon. Tuoko rakenteiden hajauttaminen ja ohentaminen vain näennäistä tehokkuutta, jossa tulosta tuotetaan laadun vähentymisellä. Tulisiko toiminnassa ylipäättään pyrkiä parhaaseen mahdolliseen laatuun vai tehokkuuteen? Kysymys julkisen sektorin tavoitteista, muina kuin taloudellisina voittona on herättänyt paljon kritiikkiä NPM:ää kohtaan. (Rantanen ym., 2007 ; Guthrie & English, 1997.) Kritiikistä huolimatta julkinen sektori pyrkii hyödyntämään yksityisen sektorin oppeja enenevässä määrin. Tämä on tarkoittanut myös henkilöstöjohtamisen muovautumista kohti yksityisen sektorin periaatteita. (Schmidt & Vanhala 2010, 21.)

Paineet kunnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden osalta lisääntyivät 1990-luvun lopulla rakenteellisten ja toimintaympäristön muutoksien myötä. Samalla heräsi huoli kuntien tuloksellisuustarkastelujen epäyhtenäisyydestä. Mittarit ja tulostavoitteet olivat puutteellisia tai niitä ei ollut lainkaan. (Niiranen ym. 2005, 21-27.) Ongelmaa on pyritty ratkaisemaan Kartuke -ohjelman avulla. Siinä huomiota kiinnitettiin tuloksellisuusarviointiin. Tuloksellisuus ajattelu näkyy yhä vahvasti kuntajohtamisessa ja strategisessa suunnittelussa.

Tasapainotetun mittariston (The Balanced Scorecard=BSC) tarkoitus on ollut monipuolisen arviointitiedon hyödyntäminen osana strategiatyötä. Se on jatkoa laatuajattelulle. Siinä pyritään liittämään strateginen johtaminen ja organisaation visio osaksi rahataloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. BSC -ajattelu monipuolistaa vanhaa talouspainotteista strategia-ajattelua. (Lumijärvi 2000; Kuusela 2001, 12–18, 63–71; Niiranen ym. 2005 a, 26–32.) Kun arvioinnin kohteena ovat järjestelmien, kontekstien ja säännönmukaisuuden yhtälöt, kyse on realistisesta arvioinnista. BSC:n ja realistisen arvioinnin tarkoitus on kokonaisuuden hallinta strategisesti. BSC -mallin ja realistisen arvioinnin ero on jälkimmäisen kontekstisidonnaisuudessa verrattuna edellisen yleispätevyyteen. (Arnkil ym. 2006.)

Kartuke -hankkeessa on selvinnyt henkilöstöjohtamisen tila Suomen kunnissa edellisten teemojen osalta. Strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa on pyritty korostamaan vuorovaikutusta, vuorovaikutusverkostoja ja henkilöstöjohtamista. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on painottanut työhyvinvointia ja työsuojelunäkökulmia. Tulosten mukaan henkilöstön ja johdon välillä ei kulje tarpeeksi informaatiota. (Arnkil ym. 2006.) Tämä korostuu erilaisina näkemyksinä arvioinnin tavoitteista ja sen nykytilanteesta. Tuloksellisuuden arvioinnissa on keskitytty erityisesti prosessien arviointiin, ei arvioinnin tuloksiin. Arviointiprosessien toimivuuteen ovat olennaisesti vaikuttaneet kehityskeskustelut, työyhteisön tila, toiminta sekä kehittämistoiminta. Henkilöstössä on korostunut epäselvyys strategiatyön ja arvioinnin tavoitteissa. Tähän yhtenä syynä on ehdottomasti Strandmanin (2009) esittämä strategiaviestinnän puute. Luottamushenkilöiden osalta ongelmana on ollut käsitteiden ja malliston tuntemattomuus. BSC -malli on otettu käyttöön kunnissa hitaasti. Se on koettu monimutkaisena ja raskaana. BSC -mallin omaksuneissa kunnissa on oltu siihen

kuitenkin tyytyväisiä. Sen avulla toimintaa on kyetty arvioimaan selkeämmin ja jäsentyneemmin osana strategisen johtamisen kokonaisuutta. Pitemmän ja lyhyemmän aikavälin tavoitteet ovat olleet helpommin ymmärrettäviä, joka on näkynyt viestinnän selkeytymisenä. Aikaisempi vakiintunut mittareiden puute on näkynyt tulosten irrallisuutena toiminnasta. (Arnkil ym. 2006.)

Uuden johtamismallin opettelu on todellinen koitos vahvoin legalistisiin periaatteisiin juurtuneelle kuntajohtamiselle. Siitä kertoo BSC -ajattelun hidas käyttöönotto kunnissa, vaikka kokemukset siitä ovat olleet hyviä. Uusi johtamisajattelu asettaa luottamushenkilöstöjohtoisen kuntajohtamisen arvioinnin alle. Perinteisen rationaalisuuden kyseenalaistaminen tuo kuitenkin Leinosen mukaan tilaa eteenkin vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämiseksi. (Leinonen 2012.) Tämä kyseenalaistaminen tarjoaa tilaa myös jaetulle johtajuudelle. Kun esittelijöiden ja toimeenpanijoiden roolit häviävät on uusillekin näkökulmille tilaa. Vuorovaikutuksen, päätöksenteon oikeellisuuden ja toimijoiden ammattitaitoa korostavalle järjestelmälle olisi tilaa kuntajohtamisen kentässä. (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 121.) Vuorovaikutuksen korostuneisuus olisi erityisen keskeistä osana henkilöstöstrategian rakentamista. Kuten edellä korostettiin, tarkkaa sisällöllistä jaottelua tärkeämpää on prosessin ja henkilöstöjohtamisen toimivuus.

Nykyinen järjestelmä jättää vain vähän tilaa henkilöstön vaikuttamiselle ja osallisuudelle. Varsinkin, kun kunnanjohtajan rooli esittelytehtävissä on pikkuhiljaa siirtynyt poliittisille päättäjille. Tämä heijastuu suoraan henkilöstöjohtamiseen, jossa henkilöstön asema on olla kuulijan kengissä. Tämä ylhäältä alaspäin johtaminen on näkynyt suoraan henkilöstön kokemuksena osallisuuden puutteesta. Osallisuuden puute näkyy sitoutumattomuutena ja tyytymättömyytenä päätöksiin. (Kesti 2007, 24.) Kuten De vos & Meganck (2009) osoittavat artikkelissaan työntekijöiden arvostuksen osoittaminen on sitouttamisen avain. Osallisuus on keino osoittaa tätä arvostusta. Edelleen on syytä pohtia voiko kunta näin toimiessaan yhdistää SHRM -ajattelun osaksi strategiaprosessiaan. Tarkoittaa osallisuuden puute itsessään, että toiminta ei ole henkilöstölähtöistä?

Vakkalan (2012) mukaan kunnan henkilöstöjohtamisessa on mahdotonta onnistua, jos ihmisten johtaminen työyhteisössä on puutteellista. Yhtäältä ihmisten johtaminen on

vaikeaa, jos HRM ei ole kattavaa ja strategiaan sitoutunutta. Syväjärvi & Stenvall (2003, 347) toteavat, että kuntien ihmistenjohtamista leimaa vielä epäyhtenäisyys ja irrallisuus eritoten vuorovaikutuksessa, yhteisöllisyydessä, sitoutumisessa ja sosiaalisten taitojen käsittelyssä. Tämä näkyy myös puutteellisina mittareiden ja tavoitteiden käyttämisinä kunnan johtamistoimintaa ohjaavana tekijänä. Vuorovaikutuksen puute luo epätietoisuutta. Se synnyttää erilaisia näkemyksiä toiminnasta henkilöstön ja johdon välille, mikä tuli esille myös kartuke -ohjelmassa. (Arnkil ym. 2006.) Kuntajohtamisen dualistisuudesta johtuen henkilöstövoimavarojen tavoitteiden asettamiseen – siis myös erityisesti henkilöstöstrategian rakentamiseen – tulee osallistaa sekä poliittisia päätöksentekijöitä että toimeenpanijoita. Ohjausvälineenä voidaan käyttää edellä esitettyä henkilöstöstrategiaa. Sen tulisi olla johtamisjärjestelmän aktiivisessa käytössä. (Salomaa 2009.) Strategisen ja operatiivisen suunnittelun sekä johtamistyön yhdistäminen nousee keskeiseksi tehtäväksi. Tämä on SHRM:n ydintä, kuten Mintzberg (1987) toteaa.

Kunnan HRM on elävä kokonaisuus. Sitä painostavat erilaiset tavoitteet ja linjaukset, joiden sisällä tulisi toimia. Keskeisin näistä lienee toiminnan tehokkuusvaatimus. Tehokkuuteen on pyritty erityisesti lisäämällä arviointitoimintaa kunnan toiminnassa. Arvioinnin tulisi näkyä erityisesti henkilöstöjohtamisessa toimintaa kehittävässä tekijänä. Kunnan toiminnan arviointi taloudellisia mittareita käyttäen on kuitenkin arveluttavaa jo kunnan perustehtävänkin perusteella – pääpaino ei ole taloudellisessa voitossa, mikä vesittää sen käytön strategian perustana. Tähän ongelmaan yhtenä ratkaisuna on ollut BSC -mittaristo, joka tarjoaa taloudellisen arvioinnin rinnalle ei-taloudellista arviointia. Tehokkuusvaatimuksen ohella yhdeksi kunnan toimintaa keskeisesti ohjaavaksi tekijäksi on noussut asiakaslähtöisyyden tavoite. Asiakaslähtöisyyden tulisi näkyä niin suunnittelu- kuin käytännöntasollakin. Eriävistä näkökulmista riippumatta yhteisenä teemana tuntuu olevan jatkuvan muutoksen tila ja sen hallinta. Tämä yhdistyy edellä olevaan keskusteluun tehokkuuspaineista ja NPM -opista. Se peräänkuuluttaa strategista henkilöstövoimavarojen johtamista ja muutosjohtamista.

Ulrich & Brockbank (2005) puhuvat henkilöstöjohtamisen missionäärisestä tehtävästä. He korostavat, että henkilöstöjohtamisessa vallitsee jatkuva muutoksen tila. Se on

todellisuus, mikä on hyväksyttävä. Se perustuu ilmiöihin demografiassa, kilpailussa, teknologiassa ja globalisaatiossa. Demografian osalta voidaan nostaa esiin väestön ikääntyminen, mikä koskettaa Suomea erityisesti tällä hetkellä. Teknologian osalta mainittakoon muuttuvat työtavat ja -välineet. Teknologia mahdollistaa osaltaan globaaleista markkinaosista taistelun, mikä tuo keskeiseksi myös kilpailun osaamisesta ylikansallisella tasolla. Henkilöstöjohdon näkökulmasta tämä konkretisoituu muutamissa painopistealueissa: uskottavan työnantajakuvan luomisessa, henkilöstön tukemisessa teknologian käytössä, erilaisten ihmisten sitoutumisen ehtojen ymmärtämisen sekä asiakaslähtöisyys kilpailukyvyyn ehtona. (Ulrich & Brockbank 2005.)

Ongelmana kunnan henkilöstöjohtamisessa on ollut vuorovaikutuksen puute henkilöstön ja johdon välillä. Rationaaliseen valintaan perustuva johtamisjärjestelmä on rakentanut vahvaa ylhäältä alaspäin johtamisenkulttuuria. (Haveri 2002.) Se on määrittänyt strategiaprosessia, eikä se siksi ole kyennyt vastaamaan SHRM:n perusajatuksiin. Se on aiheuttanut eri käsityksien muodostumista kunnan strategiasta, tavoitteista kuin arvioinnistakin. Vuorovaikutuksen puute näkyy myös tyytymättömyytenä henkilöstössä ja osallistumattomuuden kokemuksena. Toiminnan vahvempi sitominen arviointiin on osaltaan ratkaissut tätä ongelmaa. Arviointitietoon perustuvat toiminta luo edellytyksiä henkilöstöresurssien kriittisellekin tarkastelulle ja auttaa suuntaamaan niitä jatkossa henkilöstöstrategiaa apuna käyttäen. Siirtymää kohti henkilöstölähtoisempää strategista johtamista onkin siis tapahtunut kunnissa jo jonkin aikaa. Merkittävin hyppy on vielä tekemättä, mutta ulkoiset paineet ajavat siihen vääjäämättä. Tästä syystä henkilöstöstrategioidenkin laatimisessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota SHRM -ajatteluun.

Henkilöstölähtöinen strateginen johtaminen asettaa paineita myös palkitsemisjärjestelmän rakentamiselle ja erityisesti käytetyille palkitsemismuodoille. Edelleen on tärkeä muistaa, että kunnan toiminnassa tulee hankalina taloudellisina aikoina korostumaan entisestään tehokkuus ja tuloksellisuus. Gould (1984) korostaa kuitenkin, että näihin voidaan päästä erityisesti strategisella henkilöstöjohtamisella. Palkitsemisen näkökulmasta on mietittävä niitä keinoja, joilla tehokkuuteen voidaan vastata strategisesti. Seuraavassa luvussa tarkastelenkin palkitsemisen kokonaisuutta.

3. STRATEGINEN PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ

3.1. Tavoitteena suunnitelmallinen kokonaisuus

Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan organisaation laatimaa suunnitelmallista henkilöstön palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitsemisjärjestelmän luonne vaihtelee organisaatioittain. Yhtä yleistä mallia siihen ei ole. Siihen kuuluvat erilaisten palkitsemismuotojen lisäksi myös palkitsemisenperusteet, hyvät toimintatavat tai mallit, palkitsemisen kohde (yksilö, ryhmä, osasto tai tiimi), palkitsemisen kokonaisuuden muotoutuminen ja sen kehittäminen (Rantamäki ym. 2006, 45). Palkitsemisjärjestelmät kattavat siis suuren osan organisaatioiden toiminnoista. Parhaan mahdollisen järjestelmän etsiminen tieteen keinoin on jatkunut jo lähes vuosisadan. Keskeisimpiä kysymyksiä ovat olleet ihmisen motivoitumiseen vaikuttavat tekijät: mikä saa ihmiset sitoutumaan aktiivisesti työhön? (Viitala 2004, 269.)

Organisaation palkitsemiskulttuurilla voi olla merkittävä vaikutus kilpailustrategiaan. Huono palkitsemiskulttuuri voi olla sulkeutunutta ja epäselvää. Jos perusteet ja vaatimukset ovat huonosti kirjattuja, esimiehet voivat soveltaa täysin erilaisia käsityksiänsä palkitsemisesta. Tämä voi pahimmallaan olla esteenä liiketoimintastrategian toteutumiselle. Huonosti määritelty palkitseminen voi myös johtaa henkilöstöä harhaan. Jos palkitsemisen perusteet jätetään arvailujen ja päättelyn varaan, useita erilaisia tulkintoja luultavasti syntyy. (Viitala 2004, 269.)

Suomessa palkitsemisen tila on suuresti muuttunut 2000-luvulta lähtien. Palkkausjärjestelmiä on uudistettu, pätevyys arviointi ja tulospalkkaus ovat yleistyneet. Uutena palkitsemisen kohteena on myös osaamisen palkitseminen. (Hakonen ym. 2005, 1.) Organisaatioiden kiinnostus palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen kertoo SHRM -ajattelun yleistymisestä. Henkilöstö ymmärretään organisaation kilpailullisena voimavarana. Se tarkoittaa, että henkilöstöstä käytävä kilpailu kovenee. Jotta organisaation kilpailukyky säilyisi näillä markkinoilla, sen on ehdottomasti kiinnitettävä huomiota henkilöstön palkitsemiseen.

Onnistuneen palkitsemisjärjestelmän luominen ja sen tehokas ja taitava soveltaminen edellyttää paneutumista. On ymmärrettävä oman organisaation strategia.

Kehittämistyötä on tehtävä organisaation strategian suuntaisesti. Siinä on otettava huomioon: henkilöstöä motivoivat tekijät, organisaatiokulttuuri, kilpailustrategia, henkilöstön laatu ja määrä, työehtosopimukset, lainsäädäntö, työmarkkinatilanne ja verotus. (Viitala 2004, 272.) Palkitsemisjärjestelmä tarvitsee tuekseen hyvin suunnitellun strategian, jossa määritetään sen rajat.

Kaavio 3. Palkitsemisstrategian rakentaminen



(Armstrong & Murlis 2004, 38)

Armstrong ja Murlis lähtevät henkilöstöstrategian luomisesta. He yhdistävät

palkitsemisstrategian rakentamisen perustaksi johdon ja muun henkilöstön tarpeet sekä henkilöstöresurssit. Nähdään, että henkilöstöstrategian ja palkitsemisstrategian perustana toimivat kutakuinkin samat tekijät. Tämän ohella asetetaan ohjaavat periaatteet, jotka käsittävät arvot ja toimintatavat. Nämä tulisi valmistella yhteistyössä henkilöstön ja johdon kanssa. Edellisten avulla asetetaan päämäärät palkitsemiselle. Tämän jälkeen on vuorossa käytännön osuus, missä korostuu etenkin henkilöstöjohtajien rooli. On huomattava, että prosessi jatkuu toiminnan arviointina ja sen perusteella tehtävällä koulutuksella.

Jensen ym. (2006) huomauttavat, että erinomaisestikaan suunniteltu palkitsemisstrategia ei muuta huonosti suunniteltua liiketoimintastrategiaa tehokkaaksi. (Jensen ym. 2006, 46; Manas & Graham 2002.) Armstrong & Murlis (2004) ja Jensen ym. (2006) painottavat liiketoimintastrategian ja palkitsemisstrategian sidettä. Palkitsemisstrategialla pyritään eritoten parantamaan liiketoimintastrategian menestymistä. Jensenin ym. (mt.) huomiossa korostuu, että onnistuneen ja vaikuttavan palkitsemisen taustalla on aina hyvin suunniteltu liiketoimintastrategia. Kuten aiemmassa luvussa esitettiin, hyvä liiketoimintastrategia edellyttää tuekseen SHRM -ajattelua hyödyntäen rakennettua henkilöstöstrategiaa. SHRM korostuu etenkin siinä, miten henkilöstö hyväksyy strategian toimintansa ohjenuorana.

Henkilöstöstrategian rooli on tässä erityisesti henkilöstöresurssien tarpeiden ymmärtämisessä. On ymmärrettävä, mikä henkilöstöä motivoi ja minkälainen palkitseminen sopii juuri tälle organisaatiolle. Henkilöstöresurssien ja sen tarpeiden ymmärtäminen korostuu näin ollen sekä palkitsemisstrategiassa, liiketoimintastrategiassa että henkilöstöstrategiassakin. SHRM -ajattelu on siis toiminnan lähtökohtana. De vos ja Meganck (2009) tuovat artikkelissaan esille, että työntekijöiden arvostus on avain sitouttamiskäytäntöjen menestymiselle. Palkitsemisen yhtenä tarkoituksena voidaan nähdä juuri henkilöstön säilyttäminen organisaatiossa. Sitoutumisen näkökulmasta on kirjoittanut myös Tornberg (2012).

Juopperi & Uotila (2012) esittävät tutkielmassaan orgaanisen ja jäykän palkitsemisjärjestelmän. Jäykkä palkitsemisjärjestelmä pysyy muuttumattomana olosuhteista huolimatta. Palkitseminen perustuu asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteet pysyvät samoina koko palkitsemisjakson ja palkkioiden yläraja määritetään

etukäteen. Järjestelmä pyrkii palkitsemaan organisaation jäseniä tasapuolisesti. Tämä jättää tilaa etenkin vapaamatkustajille eli vähemmän työhönsä panostaville työntekijöille. Etenkin suurissa organisaatioissa työpanoksen arviointi voi olla vaikeaa.

Orgaaninen palkitsemisjärjestelmä on puolestaan joustava. Se muuntautuu sekä sisäisten että ulkoisten uudistusten vaikutuksesta. Toimintaa ohjaavat ennalta asetetut tavoitteet, jotka voivat kuitenkin muuttua palkitsemisjakson aikana. Se pyrkii tasapuoliseen palkitsemiseen organisaation sisällä. Eri tulosityksiköt ja divisioonat asetetaan kilpailuasemaan. Palkkiot vaihtelevat rooleittain ja hierarkiatason mukaisesti. Suuressa organisaatioissa piilee yhä vapaamatkustus ongelma. (Juopperi & Uotila 2012, 10-12.) Kilpailuasetelma syntyy erityisesti sisäisten ja ulkoisten muutosten seurauksena.

Jäykkään järjestelmään nähden, muuttuvat tavoitteet mahdollistavat palkitsemisjärjestelmän realistisuuden. Muuttumattomissa tavoitteissa riskinä on, että niiden saavuttaminen on joko liian helppo tai sitten mahdotonta. Tähän voivat vaikuttaa työyhteisössä tai -ympäristössä tapahtuvat muutokset. Molemmat tilanteet voivat aiheuttaa tehokkuuden laskua henkilöstössä – hyviin tuloksiin on turha pyrkiä, sillä tavoite on jo saavutettu tai sen saavuttaminen on mahdotonta. Jäykkä palkitseminen on herkempi vapaamatkustus ongelmalle. Voi syntyä tasaisen palkitsemisen kulttuuri – jokaiselle annetaan saman verran työpanoksesta riippumatta. Etenkin suurissa organisaatioissa ja työryhmissä yksittäisen työntekijän panoksen ja palkitsemisen suhdetta voi olla vaikea arvioida. Konfliktien välttämiseksi pyritään pitämään kaikki iloisina, olipa sen ansainnut tai ei. Tämä kulttuuri asuu vahvasti myös kunnissa, jossa ryhmäkiinteys on vahvaa henkilöstön kesken.

Kunnissa on yleisimmin käytössä ollut juuri jäykkä palkitsemisjärjestelmä. Tämä on seurausta poliittisesta päätöksentekojärjestelmästä. Tavoitteiden muuttuminen kesken toiminnan on jossain määrin ongelmallista. Jäykässä palkitsemisjärjestelmässä keskeistä on, että tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja realistisia. Edellä käydyssä keskustelussa kunnan henkilöstöjohtamisesta oli kuitenkin huomattavissa, että juuri tässä epäonnistutaan kunnissa varsin usein. Voidaankin todeta, että kunnissa henkilöstöjohtaminen ja palkitsemisjärjestelmä eivät oikeastaan kohtaa.

Joustavan ja yksilöllisen palkitsemisjärjestelmän luominen julkiselle sektorille ei ole

helppoa. Motivaatioteorioista huomaamme, että aineeton palkitseminen tarjoaa ratkaisun tähän ongelmaan. Taloudelliset resurssit eivät ole esteenä aineettoman palkitsemisen toteuttamiselle. Sitä voidaan toteuttaa monipuolisesti ja yksilöllisesti. Lisäksi sen merkitys motivaatiolle on suuri. Aineettoman palkitsemisen vahvuus on myös se, että sillä voidaan kattaa suuri joukko henkilöstöstä. Siinä, missä aineellinen palkitseminen käy liian kalliiksi, aineeton ei kohtaa tätä ongelmaa. Tätä huomiota tukee Petersin ja Watermanin (1982) tutkimus Amerikan menestyneistä yrityksistä. Tässä ovat kenties tärkeimmät syyt sille, miksi kunnissa pitäisi keskittyä aineettoman palkitsemisen kehittämiseen.

Aineettoman palkitsemisen kehittäminen ja korostaminen on noussut paremmin esille vasta viime vuosien aikana. Tästä huolimatta siitä harvemmin puhutaan henkilöstöstrategioissa. Sen käytännön soveltaminen kunnissa on jäänyt vähäiseksi. Osin varmasti senkin takia, että kuntien strategian viestintä ja strategiaprosessit ovat olleet vajavaisia. Arvoihin ja tavoitteisiin sitoutuminen on jäänyt näennäiseksi, jos niitä on edes ymmärretty. (Strandman 2009.)

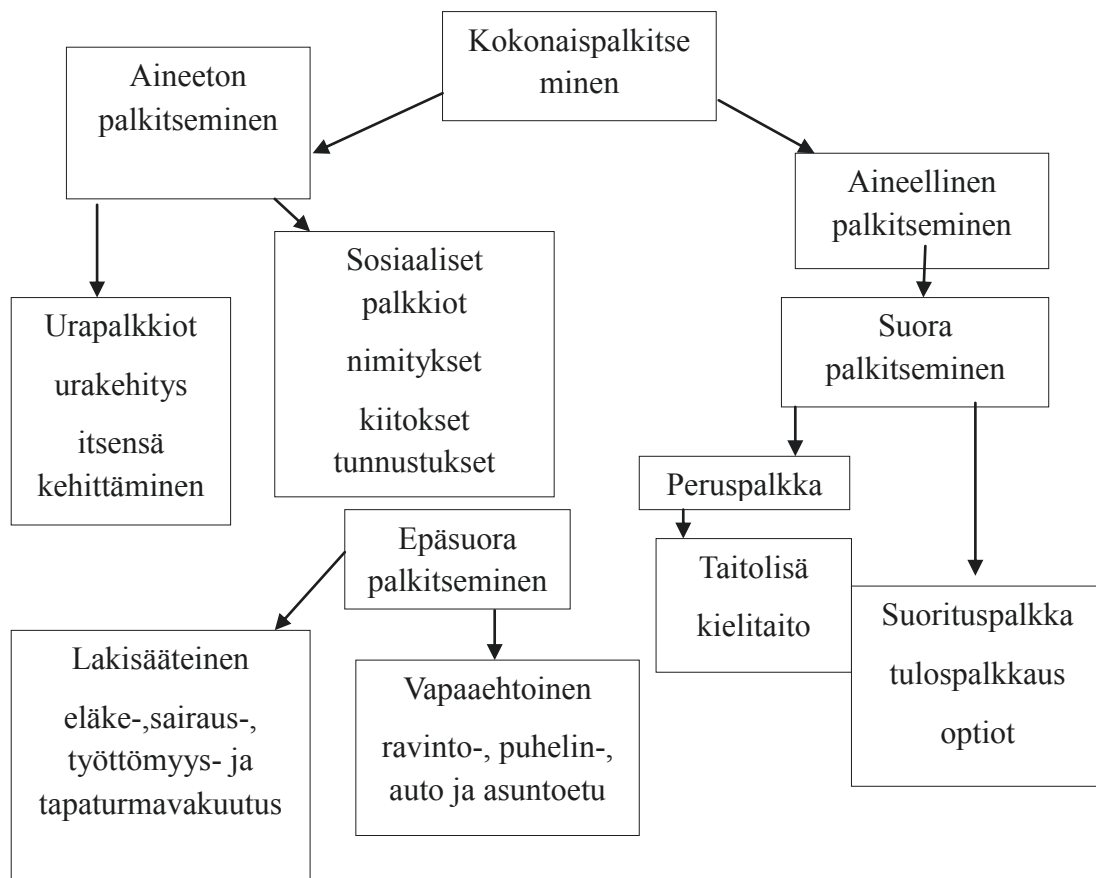
Aikaisempaa strategia -keskustelua pohjana käyttäen muovaan strategisen palkitsemisen -mallin. Palkitsemiselle tulee asettaa visio, missä palkitseminen nähdään tulevaisuudessa. Palkitsemisella tulee olla missio. Sitä ei voida toteuttaa vain, koska niin kuuluu tehdä. Jos palkitsemisella ei nähdä merkitystä, miksi sitä toteutettaisiin? Palkitsemisessä tulee olla tavoitteita, niiden saavuttaminen helpottaa toiminnan seuraamista. Palkitsemisella tulee olla pitkä ajallinen kesto. Se osoittaa sitoutumista toimintaan. Palkitsemisen tulee keskustella muiden organisaation strategioiden kanssa. Kutsun tätä prosessia palkitsemisen strategisuudeksi. Näiden asioiden löytyminen/löytymättömyys kunnan palkitsemistoiminnassa kuvastaa hyvin, miten strateginen kokonaisuus palkitseminen on.

3.2. Palkitsemisen kokonaisuus, rahasta kehuhiin

Palkitsemisen kokonaisuus voidaan jaotella kahtia aineelliseen ja aineettomaan. Edellisistä puhutaan, kun tehdystä työstä saatu palkinto on jokin konkreettinen esine tai asia, esimerkiksi raha tai liikuntaseteli. Käytännössä aineellinen palkitseminen jaetaan

peruspalkkaan ja sitä täydentäviin erikois-, aloite- ja tulospalkkioihin sekä henkilöstöetuihin (Hakonen ym. 2005, 2). Aineettoman palkitsemisen tapoja ovat puolestaan: palaute, työolot, työajan järjestelyt, etätyömahdollisuudet, työsuhteen pysyvyys, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, osallistuminen, nimitykset, kiitokset ja vaikuttamismahdollisuudet. Käytännössä aineettomia palkitsemistapoja on loputtomasti. Niillä tulisi aikaansaada palkitseva vaikutus.

Kaavio 4. Palkitsemisen kenttä Kauhasa (2010) mukaillen



(Kauhanen 2010, 111)

Kauhasen kokonaispalkitseminen jakautuu aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Aineellisten palkitsemismuotojen osalta hän puhuu vain rahallisista palkinnoista. Kun taas aineettomaan puoleen kuuluvat työhön ja työympäristöön liittyvät seikat. Lisäksi Kauhanen puhuu epäsuorasta palkitsemisesta, mihin hän laskee lähinnä työsuhte-edut. Kauhanen ei esittele kokonaisuudessaan esimerkiksi liikuntaseteleitä, mutta ne kuuluisivat epäsuoran palkitsemisen alle. Hakosen (2005) näkemys henkilöstöeduista aineellisen palkitsemisen muotona on yhtä lailla ongelmallinen. Hän sisällyttää aika

varauksetta lähes kaikki työoloihin liittyvät tekijät palkitsemisen alle. Kauhanen on tässä suhteessa varauksellisempi. Hän ei näe työympäristöä Hakosen tapaa palkitsemisen muotona. Pädymmekin palkitsemiskäsitteen ongelman ytimeen, mitä palkitseminen on?

Hakosen (2005) ja Kauhasen (2003) palkitsemisen kokonaisuudet herättävät kysymyksen kannustimien ja palkitsemisen suhteesta. Voiko kannustamisen ja palkitsemisen käsittää synonyymeina vai onko näillä sisällöllinen ero? Tulisiko palkitsemisen ohella puhua kannustimista, tai kuten Kauhanen (mt.) esittää, epäsuorasta palkitsemista, erillisenä asiakokonaisuutena. Palkitsemisella voidaan nähdä selvä yhteys tehdyn työn tai suoriutumisen kanssa. Hyvin tehdystä työstä tai erinomaisesta suoriutumisesta annetaan jokin vastine. Vastineen laatu määrittää puhutaanko aineettomasta vai aineellisesta palkitsemisesta. Kannustaminen puolestaan liittyy läheisemmin henkilön motivointiin. Kannustamisella pyrimme rohkaisemaan yksilöä suoritukseen, josta sitten annetaan edellä mainittu palkinto. Näyttäisi siis, että kannustamisen ja palkitseminen välinen ero liittyy erityisesti niiden suhteesta tehtävään.

Toinen tapa lähestyä kannustamisen ja palkitsemisen suhdetta on tarkastella niiden tarkoitusta. Palkitsemisen kannalta keskeistä on, että siihen kytketään jokin organisaatiota hyödyttävä tavoite. Ei siis palkita vain palkitsemisen ilosta. Tämä liittyy käsitykseen palkitsemisjärjestelmän suhteesta organisaation muihin strategioihin (Armstrong & Murlis 2004; Jensen ym. 2006.) Palkitsemisen ensisijainen tavoite organisaatiossa on tukea tiettyä käyttäytymismallia, esimerkiksi motivoida henkilöstöä tekemään työtä entistä kovempaa (Hakonen 2005). Kannustamisen tavoitteet voidaan samalla tavalla nähdä tietyn käyttäytymismallin tukemisena. Sekä kannustaminen että palkitseminen pyrkivät eritoten henkilöstön motivointiin. Tässä määrin kannustaminenkin voidaan ymmärtää tavoitteensa suhteen palkitsemisenmuotona.

Suhde on jossain määrin ongelmallinen. Voidaanko hyvästä työstä annettu kiitos ymmärtää palkitsemisena, kun taas toiminnasta irrallinen kohteliaisuus koetaan vain kannustamisena? Ongelmallisuus palautuu konkreettisempiinkin asioihin, kuten henkilöstöetuihin. Henkilöstöedut ovat usein toiminnanlaadusta irrallisia asioita (Hakonen ym. 2005). Toisin sanoen jokaisella on niihin oikeus riippumatta siitä, tekeekö hyvää vai huonoa työtä. Voidaanko esimerkiksi liikuntasetelit siis nähdä

palkitsemisen muotona, sillä niitä ei ole kytketty itse toimintaan? Tämä liittyy yleisempään keskusteluun palkitsemisen yhteensopivuudesta organisaation muihin osajärjestelmiin. (ks. Lawler 2000; Grezov & Drazin 1997; Gomez-Mejia & Balkin 1992). Henkilöstöedut voidaan kytkeä osaksi rekrytointiprosessia, ne voivat antaa organisaatiosta kokonaisuutena mielekkäämmän kuvan. Ne voivat lisäksi viestiä arvostuksesta. Organisaatio, jossa etuja on tarjolla, voidaan kokea mielekkäämpänä vaihtoehtona. Henkilöstöedut voitaneenkin yhdistää palkitsemiseen juuri houkuttelevuus näkökulman kautta. On kuitenkin kyseenalaistettava niiden merkitys pitkäaikaisena palkitsemisen muotona. Henkilöstöetujen ja palkitsemisen suhteeseen ei kirjallisuudessa juuri oteta kantaa. Yleensä ne lasketaan varauksetta palkitsemisenkokonaisuuteen kuuluvaksi, mutta kenties näin ei tulisi olla.

Kunnissa palkitseminen on monimutkaista. Kunnissa on monia eri toimialoja, joiden palkitsemista rajoittavat ja ohjaavat toimialoittain eroavat työehtosopimukset. Lisäksi taloudelliset resurssit ovat vaikeammin ohjattavissa kuin yksityisissä organisaatioissa. Henkilöstö on monimuotoinen. Siitä syntyy rajoituksia palkitsemiselle. Toiminnan laajuus, taloudelliset rajoitukset ja monimuotoisuus ovat suurin syy sille, että julkiselle sektorille on vaikeaa löytää toimiva palkitsemisjärjestelmä. (Moisio ym. 2006.) Yksi kunnissa laajasti hyödynnetty palkitsemismuoto on juuri erilaiset henkilöstöedut. Tämä tekee mieluisaksi edellisen pohdinnan henkilöstöeduista palkitsemismuotona. Ei pelkästään sen osalta, voidaanko ylipäättään puhua palkitsemisesta, mutta myös, onko kyse aineettomasta vai aineellisesta palkitsemisesta. Kauhasen (2003) palkitsemisen kokonaisuus on monissa määrin sopiva kuntasektorille. Erityisesti henkilöstön osaamisen kehittäminen on nähty viime vuosina keskeisenä osa-alueena. Tämä liittyy läheisesti arviointitiedon parempaan hyödyntämiseen kuntasektorilla (Arnkil ym. 2006).

Kuntien strategioissa puhutaan yhä useammin kannustavasta palkitsemisesta. Siinä siis kytketään yhteen edellä käsittelemäni termit kannuste ja palkinto. Sillä tarkoitetaan motivoivaa vaikutusta. Se auttaa henkilöstöä kehittymään ja antamaan itsestään entistä enemmän. Tämä palauttaa keskeiseksi aikaisemmin esittämäni keskustelun palkitsemisen luonteesta. Kannustavan palkitsemisen korostaminen ehdottaa, että palkitsemisen kannalta keskeistä on juuri motivoiva vaikutus. Näin palkitsemistakin tulisi tarkastella juuri tarkoituksensa puolesta, ei sen suhteesta tehtävään.

Vaihtoehtoisesti kannustavuuden voi ymmärtää Baumanin (1995) tavoin edistyskäytännöksi. Sen polttoaineena toimivat kurjuus ja puute. Silloin palkitsevuus yhdistetään pieniin palkkoihin. Niillä ehkäistään ihmisten velttoutumista ja parannetaan tuottavuutta.

Tätä ajatusta kannustavuudesta tukee kunnissa meneillään oleva muutosaalto. Se korostaa erityisesti aineellisten palkitsemismuotojen kehittämistä. Useissa kunnissa uutena palkitsemismuotona halutaan käyttöön tulospalkkaus tai sitä on jo jopa kokeiltu. Sen tulo keskeiseksi palkitsemismuodoksi kertoo kehityksestä, jossa tehtäväkohtaisen palkan osuus kokonaispalkkiosta olisi pienenemässä. Tämä lähestymistavan voi nähdä olevan vastoin kunnan realiteetteja.

Arviointitiedon lisääntyminen ja keskeinen asema toimintaa ohjaavana tekijänä on houkutellut kuntia kokeilemaan myös tulospalkkauskokeilua. Tulospalkkauksen lisääntyminen kuntasektorilla on keskittänyt palkitsemisen kehittämisen huomion erityisesti aineelliseen suuntaan. (Moisio ym. 2006; Salimäki ym. 2009.) Tämä on loogista, sillä NPM -oppi pyrkii tuomaan yksityisen sektorin tapoja osaksi julkissektorin toimintaa. Ongelmaksi on kuitenkin tullut tulospalkkauksen sopivuus kuntasektoriin. Toiminnan monimuotoisuus tekee tasa-arvoisesta palkitsemisesta vaikeaa. Toiminnan arviointi eri toimialoilla yhdenvertaisesti ei ole yksinkertaista. Tulospalkkaus asettaa lähtökohtaisesti työntekijät kilpailemaan asemaan, mikä voi olla kyseenalaista erityisesti laatuun pyrkivässä, asiakaslähtöisessä kuntatyössä. Kunnissa käytettävä jäykkä palkitsemisjärjestelmä on lisäksi luonteensa takia sopimaton tulospalkkaukseen (Juopperi & Uotila 2012). Muuttumattomat tavoitteet alati muuttuvassa kuntasektorissa luovat hyvät edellytykset epärealistisille tavoitteille. On kuitenkin huomioitava, että myös aineeton palkitseminen on liikkunut eteenpäin. Tämä on seurausta erityisesti kehityskeskustelujen lisääntymisestä, joka liittyy olennaisesti arviointitiedon hyödyntämiseen (Salimäki ym. 2009).

Palkitsemisessa keskeistä on sen vaikuttavuus. Haluttu vaikutus saadaan vain, jos henkilöstö kokee palkitsemisen omalta kannaltaan kiinnostavaksi ja merkittäväksi. Valitun palkitsemismuodon tulee soveltua sen kohteille (Moisio 2005; Lawler 2000). Mitä suurempi ja monimuotoisempi organisaatio on, sitä vaikeampi kaikille sopivaa palkitsemismuotoa on löytää. Kyse on yksilöllisen palkitsemisen luomisesta.

Aineettoman palkitsemisen yksilöiminen ja siten myös vaikutuksen aikaansaaminen on helpompaa kuin aineellisen palkitsemisen. Vaikka motivaatioteoriat lähestyvät palkitsemisen ongelmaa eri näkökulmista, ne kaikki korostavat aineettoman palkitsemisen merkitystä motivaatiota lisäävänä tekijänä. Seuraavassa luvussa luonkin katsauksen aineettoman palkitsemisen sisältöön ja yritän selvittää, miksi se soveltuu juuri kuntiin käytäntönä.

3.3. Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitsemisen on hyvin laaja ja monipuolinen kokonaisuus. Se sisältää kaikki ne tunnustamisen muodot, joita ei voida katsoa aineellisen palkitsemiseen kuuluviksi. Aineettomassa palkitsemisessä korostuu lähiesimiesten rooli henkilöstöjohtajina. Koska aineeton palkitseminen on niin monipuolista, on mahdotonta nimetä kattavasti kaikkien tavat. Yleisimpiä keinoja ovat: 1) tehtävien haasteellisuus, 2) tehtävien kiinnostavuus, 3) oman roolin itsenäisyys, 4) työn määrä ja 5) laatu, 6) kehittämismahdollisuudet, 7) palaute, 8) organisaatiokulttuuri, 9) työn ja vapaa-ajan tasapaino, 10) työnteon joustavat järjestely (työaika, työvälineet, etätö), 11) työsuhteen pysyvyys, 12) työtilat, 13) rohkaiseminen, 14) huomiointi, 15) nimitykset ja 16) osallistumisen mahdollisuus. (Hakonen ja Hulkko-Nyman 2011; Sistonen 2008; Deepprose 2006; Rantamäki ym. 2006; Hakonen ym. 2005; Viitala 2004; Anderssén ym. 2002; Kouzes & Posner 2001; Gustafsson & Jokinen 1997.) Nämä tulevat esille myös edellä esitetyissä motivaatioteorioissa. Keinoja siis riittää.

Aineettoman palkitsemisen jakoa ovat tutkineet Michael Armstrong ja Ann Cummins (2011). He esittelevät kolme erilaista palkitsemisen mallia: 1) Towers Perrin -mallin, 2) Zingheim ja Schusterin -mallin sekä 3) Worldatwork -mallin. Ensimmäisessä aineettomaan palkitsemiseen kuuluvat oppiminen, kehitys ja työympäristö. Näistä oppiminen ja kehittyminen palkitsevat yksilötasolla ja työympäristö yhteisön tasolla. Toisessa aineeton palkitseminen jaetaan kolmeen osaan yksilön kasvuun, houkuttelevaan tulevaisuuteen ja myönteiseen työilmapiiriin. Kolmannessa se puolestaan jakautuu työn ja vapaa-ajan tasapainoon, suoriutumiseen ja sen huomioimiseen, kehitykseen ja uramahdollisuuksiin. Mallien erilaisuus korostuu aineettomien palkitsemistapojen sisällössä. Ne ovat vaikeasti imitoitavia ja voivat sen

takia tarjota henkilöstövoimavarallisen etuaseman sekä tuottaa henkilöstöpääomaa. Mallien erosta johtuen Armstrong ja Cummins koostavat yleisimmät aineettoman palkitsemisen tavat. Ne ovat: 1) urakehitys, 2) oppiminen ja kehittyminen, 3) työn ja vapaa-ajan tasapaino, 4) huomioiminen, 5) suoriutumisen hallinta, 6) työympäristö ja 7) työkokemus. (Armstrong ja Cummins 2011, 46-49.) Armstrongin ja Cumminsin jaottelussa merkittävää on palkitsemismuotojen kytkeytyneisyys itse toimintaan. Voidaan osoittaa, että jokainen näistä tavoista voidaan kytkeä henkilön suoriutumiseen työssä. Kytkeytyneisyys työnlaatuun vähentää hämmennystä kannustamisen ja palkitsemisen välillä. Sen onnistuminen riippuu strategisuudesta ja henkilöstöjohtamisesta.

Towers Perrin -mallissa jaottelu yksilö ja yhteisöpalkitsemiseen on merkittävää. Aineellisessa palkitsemisessa kehitys on kunnissa liikkunut juuri ryhmäpalkitsemisen suuntaan. On huomattava, että myös aineettomalla palkitsemisella voidaan palkita ryhmää. Palkitseva työympäristö on kuitenkin vaikea kokonaisuus. Se rakentuu niin johtamisjärjestelmästä kuin työympäristössä olevista toimijoista. Kunnissa toimijoiden monimuotoisuus voi aiheuttaa kitkaa. Jos toimintaa tarkastelee läheisemmin työyhteisötasolla, ongelmaksi voivat muodostua yksittäiset työntekijät. On lisäksi kyseenalaista, voiko työympäristöä kytkeä työnlaatuun. Toisaalta tämä ei ole merkittävää, jos palkitsemista tarkastelee vain sen tavoitteiden näkökulmasta. Hyvä työssä suoriutuminen voi heijastua johtamiseen ja yleiseen ilmapiiriin, mutta kytkeekö henkilöstö edelliset palkitsemiseen vai ymmärretäänkö ne vain organisaation itseisarvona? Yksilötason palkitsemisessa esille tulevat oppiminen ja kehitys. Molemmat näistä voidaan liittää työnominaisuuksiin, toisaalta myös työnantajan tarjoamiin koulutusmahdollisuuksiin. Näissä keskeiseksi nousee Engeströmin esittämä koulutuksen merkityksen ymmärtäminen. Se korostaa eteenkin vuorovaikutuksen toteutumista johdon ja henkilöstön välillä. Tässä määrin on syytä huomioida Strandmanin (2009) näkemykset strategian viestinnässä. Jos henkilöstöstrategian ja palkitsemisstrategian viestintä on epäselvää, voi toiminta jäädä arjesta irralliseksi. Työssä oppiminen ja koulutus voi näin epäonnistua.

Zingheim ja Schusterin -mallissa yksilön kasvuun, houkuttelevaan tulevaisuuteen ja myönteiseen työilmapiiriin. Myönteinen työilmapiiri on yhteneväinen Towers ja Perrin -

mallin kanssa. Tosin tässä se on kytketty yksilön kokemukseen enemmän kuin yhteisön kokemukseen. Yksilön kasvu liittyy olennaiselta osalta koulutukseen ja kehitykseen. Uutena piirteenä voidaan lähinnä huomata houkutteleva tulevaisuus. Se voidaan yhdistää uramahdollisuuksiin ja henkilöstön arvostamiseen. Se liittyy olennaiselta osin Malonen ja Lepperin (1987) esittämään näkemykseen palkitsevasta työssä. Jos työ on houkuttelevaa ja uteliaisuutta herättävää, se koetaan palkitsevana. Uudet työtehtävät täyttävät varmasti edellä olevat,

Worldatwork -mallissa aineeton palkitseminen jaetaan työn ja vapaa-ajan tasapainoon, suoriutumiseen ja sen huomioimiseen, kehitykseen ja uramahdollisuuksiin. Edellisiin verrattuna uutena tulee suoriutumisen huomioiminen ja työn ja vapaa-ajan tasapaino. Työn ja vapaa-ajan tasapaino voidaan kytkeä palkitsemisen ja panostuksen suhteeseen. Mitä palkitsevampaa työ on, sitä enemmän siihen uhrataan vapaa-aikaa. Rantamäki ym. (2006.) Toisaalta Maslowin (1954) ajatuksia mukailen, tietyn rajapyykin ylittäessä vapaa-aikaa ei enää uhrata taloudellisen hyödyn eteen. Worldatwork -malli on edellisistä ainut, jossa suoriutuminen nähdään keskeisenä osana palkitsemista. Suoriutumisen huomioiminen kiinnittyy tiiviisti arvioinnin yhteyteen. Kun tehtyä työtä arvioidaan johdonmukaisesti, on helpompi havaita suoriutuminen. Huomioiminen puolestaan jää henkilöstöjohtajien vastuulle, kun kyse on aineettomasta palkitsemisesta.

Kauhanen (2010) jakaa aineettoman palkitsemisen urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Ne sisältävät työyhteisöön kuuluvat tekijät: statussymbolit, kiitokset ja muut tunnustukset. Urapalkkiot keskittyvät puolestaan itse työn tarjoamiin palkkioihin: itsensä kehittämiseen, etenemismahdollisuuksiin ja lisätuloihin. Kauhasen (mt.) jaottelussa ongelmallista on urapalkkioiden sisältö. Hän korostaa yksilön roolia palkitsemisen mahdollistajana. Työntekijän tulisi kyetä joustavuuteen epävarmassa työympäristössä. Oma osaamista pitäisi kehittää jatkuvasti ”*vapaaehtoisilla kursseilla*”. Uralla eteneminen on yksilöstä itsestään kiinni - joillekin se on helpompaa kuin toisille. Kauhaselle urapalkkioiden toteutuminen riippuu omasta asenteesta, osaamisesta ja kyvystä löytää palkitsevia tekijöitä omasta työstä. Malone ja Lepper (1987) korostivat johdon roolia tässä suhteessa. He ovat samoilla linjoilla Kauhasen (mt.) kanssa työn itsensä palkitsevuudesta, mutta nostavat tärkeänä tekijänä johdon roolin edellisten mahdollistajana.

Ei ole helppoa yhtyä Kauhasen (2003) näkemykseen urapalkkioiden sisällöstä. Ovatko työnantajan tarjoamat vapaaehtoiset kurssit todellisuudessa valinnanvaraisia, vai onko kyse pakosta, jos työpaikkansa haluaa säilyttää? Onhan niin, kuten Kauhanen esittää, että nykyajan työympäristö on hyvin epävakaa ja arvaamaton. Työnantajan joustavuuden sijaan *työntekijältä vaaditaan* joustavuutta ja valmiutta epävarmoihin työsuhteisiin. On epäselvää, kenelle tämä on palkitsevaa. SHRM:n mukainen henkilöstölähtöisyys lienee tässä määrin kaukana. Maslow (1954) korostaa molemminpuolista arvostusta organisaatiossa. Tämä tarkoittaa, että joustavuutta tulee löytyä sekä henkilöstöltä että työnantajalta. Jos henkilöstöllä on arvostuksen kokemus, on se suostuvaisempi uhrauksiin. Tärkeäksi tekijäksi tulee tässä osin vuorovaikutus organisaatiossa. Jotta palkitseva vaikutus saataisiin aikaan, on henkilöstön ymmärrettävä kurssien merkitys. Kauhanen (mt.) toteaa myös, että tietyille ihmisille eteneminen ja tulojen kasvu on helpompaa. Siihen eivät siis vaikuta työnantajalle tehdyt työtunnit ja uhraukset, vaan henkilökohtaiset ominaisuudet. Tämä palautuu Rantamäen ym. (2006) huomioon palkitsemisen ja panostuksen suhteesta. Jos perusteena ovat panosten sijaan yksilölliset ominaisuudet, kuinka voidaan luoda tasapuolinen palkitsemisjärjestelmä? Kauhasen jaottelu siirtää palkitsemisen vastuun yksilölle itselleen. Se on huolestuttavaa. Jos vastuu sitouttamisesta ja motivaatiosta on yksilöllä itsellään, onko kyse palkitsemisesta? (Kauhanen 2010, 135-140.)

Kauhasen (2010) jaottelusta saadaan miellyttävä yhdistämällä sosiaalisten tekijöiden vaikutus urapalkkioihin. Ne eivät voi muodostua omana kokonaisuutenaan, vaan niiden olemassaolo on yhteydessä sosiaalisiin palkkioihin. Kokemus työpaikan turvallisuudesta muodostuu osittain työilmapiiristä, varsinkin esimiehen ja alaisen välisestä luottamuksesta. Itsensä kehittämisen tulisi olla todellisuudessakin mahdollisuus, eikä vain esimiehen pakote. Tämä korostaa jälleen alaisen ja esimiehen välistä sosiaalista suhdetta. Hänen tulisi mahdollistaa ja auttaa alaista etenemään urallaan, eikä jättää tätä yksin vastuuseen. Yksilön tehtäväksi jää itsensä kehittäminen, kun taas esimiehen tulee tarjota siihen mahdollisuuksia. Esimiehen tehtäväksi puolestaan jää huolehtia urapalkkioiden ja sosiaalisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Tästä seuraisi palkitseva vaikutus. Tämä mukailee myös motivaatioteorioissa esitettyjä ehtoja motivaatiolle.

Rantamäki ym. (2006) jakavat palkitsemisen 1) työhön, 2) toimintatapoihin, 3) kasvuun, 4) kehittymiseen, 5) henkilöstöetuihin ja 6) rahalliseen palkitsemiseen. Näistä neljä ensimmäistä kuuluvat aineettomaan palkitsemiseen. Rantamäki ym. (mt.) esittävät näiden palkitsemistapojen merkityksen yksilölle. Tarkastelu jaetaan huonosti ja hyvin toteutettuun palkitsemiseen kullakin osa-alueella. Hyvin hoidettuna henkilöstö saadaan sitoutuneemmaksi, motivoituneemmaksi, kehityshaluiseksi ja työpaikka nähdään kutsuvana. Huonosti hoidettuna henkilöstön vaihtuvuus lisääntyy, yhteistyö häviää, työt tehdään huonosti ja huolimattomasti. (Rantamäki ym. 2006, 57-58.)

Rantamäen ym. (2006) tarkastelussa on tärkeää huomata, että myös aineeton palkitseminen voidaan hoitaa huonosti. Vaikka aineettoman palkitsemisen on parhaimmillaan spontaania, sen yleiset suuntalinjat tulisi määrittää strategisesti kuten aineellisessakin palkitsemisessa. Tätä tukee huomio palkitsemisen perusteltavuudesta. Sillä tulee olla järkiperäinen tarkoitus. Kaiken palkitsemisen tulee olla yhteydessä liiketoimintastrategian toteuttamiseen. Muuten palkitsemisesta tulee helposti itsestään selvää ja sen tarkoitus häviää. Strateginen palkitseminen rakentuu organisaation sisäisessä ja ulkoisessa toiminnassa. Perusteeksi ei riitä vain motivointi ja sitouttaminen, vaan palkitsemisella tulee olla kokonaisvaltaisempi tarkoitus. (Armstrong & Brown 2006; Rantamäki ym. 2006, 65.) Tämä sitoo palkitsemisen liiketoimintastrategiaan ja on perusteena strategiselle palkitsemiselle.

Tämä palauttaa pohtimaan kysymystä, mikä oikeastaan voidaan nähdä palkitsemisena. Aiemmin määrääväksi tekijäksi havaittiin nimenomaan yhteys motivointiin, ei niinkään suoritukseen. Armstrong & Brown (2006) ja Rantamäki ym. (2006) esittävät, että tärkeää on erityisesti side liiketoimintastrategiaan, ei niinkään suoritukseen. Motivaatioteorioiden osalta keskeiseksi nousi huomio tuloksellisuuden ja palkitsemisen vaikeasti osoitettavasta suhteesta. Onko palkitseminen oikea väline tuloksellisuuden etsimiselle vai tulisiko sen tavoitteet asettaa muualle? Jos tuloksellisuusside puuttuu, niin etenkin aineellisten palkitsemismuotojen käyttöä on vaikea perustella liiketoimintastrategiaa edistävältä kannalta. Aineettoman palkitsemisen tulokset voidaan nähdä yhteisöllisellä tasolla työilmapiirin kohentumisena, mikä on liitettävissä henkilöstöjohtamisen edistämiseen ja siten myös liiketoimintastrategiaan. (Armstrong ja Cummins 2011, 46-49.)

Yhtä lailla on tärkeää määrittää perusteet ja yleiset suuntalinjat niin aineettoman kuin aineellisenkin palkitsemisen toteuttamiselle. Näin henkilöstön kokema epäoikeudenmukaisuus vähentyy, ja palkitsemisella saadaan oikeanlaisia vaikutuksia. Jos palkitsemisesta puuttuu johdonmukaisuus ja perusteltavuus, lopputuloksena on kaoottinen järjestelmä riippumatta palkitsemisenmuodosta. Motivaation sijasta vallitsee epätietoisuus ja hämmennys. Pahimmillaan palkitsemisen merkitys katoaa. Saatu palaute ei palkitse, vaan sitä väheksytään. Surullisen tuttu esimerkki tästä ovat kehityskeskustelut. Niiden merkitys yksilön kehittymiselle ja motivaatiolle voisi parhaimmillaan ja oikein toteutettuna olla merkittävä. Se tarjoaa mahdollisuuden molemminpuoliseen vuoropuheluun ja palautteen antamiseen. Todellisuudessa kehityskeskustelut koetaan monissa organisaatioissa vastenmielisinä ja turhina. Vuoropuhelun sijasta ne ovat usein vain paperin täyttämistä – oman työpanoksen numeerista ja sanallista arviointia, jonka analysointi jää toteuttamatta. (Rantamäki 2006, 76.) Yleisten suuntalinjojen ja perusteiden määrittämisessä keskeiseksi nousee koko henkilöstön osallisuus. Ylhäältä alaspäin sanellut tavoitteet jäävät irtonaisiksi ja epäselväksi. Niitä ei joko ymmärretä tai sitten jokainen ymmärtää ne eri tavalla. Tämä ei ohjaa organisaatiota kohti liiketoimintastrategiaa vaan ajaa sitä entistä kauemmaksi sen saavuttamisesta.

Monella tapaa kunnissakin tiedostetaan aineettoman palkitsemisen merkitys, sitä ei vain osata yhdistää juuri palkitsemiseen. Aineeton palkitseminen kulkee kunnissa termien hyvä henkilöstö johtaminen tai hyvät esimiestaidot alla. Monissa strategioissa mainitaan työilmapiiirin parantaminen, henkilöstön kouluttaminen sekä osallistaminen osana tavoitteita, mutta näitä ei ymmärretä palkitsemisen tapoina. Kuntatyönantajat verkkosivustolla hyvä henkilöstöjohtaminen yhdistetään tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin. ”Henkilöstötyöhön (HR) kuuluvat laajasti organisaation eri tasoilla toteutettavat henkilöstökäytännöt ja -prosessit, joilla varmistetaan henkilöstön riittävä määrä ja oikea kohdentuminen, osaaminen, hyvinvointi ja sitoutuminen. Henkilöstötyön merkitys ja henkilöstöjohtamisen strateginen rooli johdon kumppanina korostuvat tulevaisuudessa entisestään.” (Kuntatyönantajat www-sivusto.) Lähde kuvastaa, miten suomalaisessa kuntakehyksessä voidaan suhtautua henkilöstöjohtamiseen, joskin sillä ei ole samanlaista teoreettista merkitystä kuin muilla tässä käsitellyillä. Ominaisuuksista osaaminen, hyvinvointi ja sitoutuminen sekä strategisuus ovat vahvasti liitettävissä

aineettomaan palkitsemiseen. Johtamistaidoissa korostetaan puolestaan avoimuutta, dialogisuutta, osallistamista sekä perusteltavuutta. Myös nämä liitetään läheisesti aineettomaan palkitsemiseen. (ks. Armstrong ja Cummins 2011, 46-49; Rantamäki 2006, 76; Kauhanen 2010, 135-140.) Lienee perusteltua todeta, että henkilöstöjohton käytännöissä syntyvä aineeton palkitseminen on itseisarvoltaan jo yksilöityä – kyse on vuorovaikutuksesta esimiehen ja alaisen välillä.

Kuten huomataan, hyvä henkilöstöjohtaminen ja aineeton palkitseminen kulkevat käsi kädessä. Aineettoman palkitsemisen tuominen osaksi organisaation arkitoimintaa ja sen kehittäminen helpottavat myös johtamisjärjestelmän muutosta. Hyvä henkilöstöjohtaminen palkitsee ja aineeton palkitseminen on osa hyvää henkilöstöjohtamista. Aineettoman ja aineellisen palkitsemisen suhdetta on hyvä tarkastella myös vaikuttavuuden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa vaikuttavuutta tutkitaan erityisesti motivaation näkökulmasta. Seuraavassa alaluvussa luodaan katsaus palkitsemisen kannalta keskeisiin motivaatioteorioihin.

3.4. Palkitsemisen vaikuttavuus motivaation näkökulmasta

Palkitsemisen vaikuttavuuden keskeinen tekijä on sen yksilöiminen. Sillä varmistetaan, että henkilöstö kokee asian hyödyllisenä ja itseään kiinnostavana. Tämä riippuu paljon henkilön työnkuvasta, iästä, sukupuolesta, työhistoriasta, arvoista ja elämäntilanteesta. Esimiehen rooli korostuu erityisesti aineettomassa palkitsemisessä. Esimies tuo sille sisällön. Alaisten tunteminen on ehdoton edellytys onnistuneelle palkitsemiselle. Esimiehen kiinnostus alaisensa henkilökohtaiseen elämään auttaa saavuttamaan syvemmän siteen. (Jensen ym. 2006; Rantamäki ym. 2006, 56.) Toisaalta se voidaan vastakohtaisesti kokea myös tungettelevana.

Palkitsemisen vaikuttavuutta on tutkittu erilaisten motivaatioteorioiden avulla. Kiinnostus siihen on ollut voimakasta siitä asti, kun henkilöstön suoriutuminen havaittiin menestyksen takeeksi. Se tapahtui varsin myöhään vasta 1920-luvulla. Sen yleistyminen lähti vuonna 1954 Maslowin tarvehierarkkisesta mallista. Se lähtee perustarpeiden tyydyttämisestä. Perustarpeet jaetaan viiteen luokkaan: 1) fysiologiset tarpeet, 2) turvallisuus, 3) sosiaaliset tarpeet, 4) arvostus ja 5) itsensä toteuttaminen.

Luokkien suhde on hierarkkinen eli ylempi luokka voi aktivoitua vasta, kun alempi tulee tyydytetyksi. (Maslow 1954.) Palkan merkitys korostuu ensimmäisessä ja toisessa luokassa, kun taas aineeton palkitseminen muissa luokissa. Tietyn palkkatason saavutettuaan työntekijä ei motivoitu palkan lisästä, sillä hänen perustarpeet on tyydytetty. Tämä tukee myöhemmin tehtyjä havaintoja rahallisen palkitsemisen rajallisuudesta. Tietyn tason ylittäessään rahallisen palkitsemisen merkitys lakkaa. Tason määrittäminen ei kuitenkaan ole niin yksiselitteistä kuin Maslow (mt.) esittää. Rahan merkitys vapaa-ajan mahdollistajana on kehityksen seurauksena lisääntynyt. Sosiaalisten tarpeiden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen, mahdollisuudet voivat olla hyvin paljon kiinni rahasta. Tämä on ristiriidassa Maslowin (mt.) ajattelun kanssa. Siinä rahan merkitys korostuu vain fysiologisissa luokissa (ensimmäisessä ja toisessa). Ei voikaan yksiselitteisesti esittää, että rahan motivoiva merkitys häviää perustarpeiden tyydyttämisen jälkeen. (Viitala 2004, 154-156; Kressler 2003, 3-18.) Toisaalta Baumanin (1995) esittämä kurjuus motivoinnin lähteenä tukee Maslowin (mt.) näkemyksiä. Kun palkat pidetään matalalla tasolla, ei fysiologisia tarpeita saavuteta ja tämä jättää enemmän tilaa eri palkitsemismuodoille.

Maslowin (1954) mukaan työntekijöiden turvallisuus- ja fysiologiset tarpeet ovat tärkeimpiä. Työkulttuurissa, jossa nämä tarpeet ovat toiminnan keskiössä, työntekijöiden tehokkuus kasvaa merkittävästi. Toisin sanoen kulttuuri, jossa näitä tarpeita ei kunnioita, kokee tehokkuuden puutetta. (Maslow 1954.) Sosiaalisten tarpeiden vahvistuessa, henkilöstöjohtamisessa tulee keskittyä työntekijöiden välisen kanssakäymisen mahdollistamiseen. Tämä tulee toteuttaa kulttuurin asettamien arvojen rajoissa. (Storey 1992.) Edellä mainittujen toteutuessa henkilöstö kokee arvostusta. Kun toiminta heijastaa kiinnostusta ja luottamusta henkilöstöön, yksilön itsetunto vahvistuu, mikä todentuu itsensä toteuttamisena – parhaansa antamisena.

Voidaan kyseenalaistaa, missä määrin Maslowin (1954) teoriaa voidaan hyödyntää kunnan henkilöstöjohtamisessa. (Lähteenmäki 2013; Nurmi 2012; Porter & Steers 1991.) Ei voida suoraan olettaa, että se kelpaa sellaisenaan mihin vain organisaatioon. Kuntien henkilöstöjohtamisen juuret ovat vahvasti sidoksissa Weberin (1978) byrokratiaan. Tämä konkretisoituu hierarkkisena ylhäältä alaspäin johtamisena. Tämä on tietysti täysin vastoin SHRM -ajattelun osallisuutta ja arvostamista. Toisaalta

muutosta kohti ihmisläheisempää johtajuutta tapahtuu kunnissa vuosi vuodelta ja monessa suhteessa ollaankin jo lähempänä SHRM -ajattelua kuin byrokratia -oppia.

Tarvehierarkkinen teoria on saanut sekä kannatusta että vastustusta käytettävyytensä osalta. Sillä voidaan nähdä yhteys esimerkiksi työntekijöiden tuloksellisuuden parantamiseen (Richard & Deci 2000). Greenberg & Baron (2003) toteavat tarvehierarkian olevan yhteydessä ihmisten motivointiin ja sitä voidaan lisäksi käyttää apuna johtamisessa – kuinka johtajien tulisi johtaa alaisiaan. Kun työntekijät antavat parhaansa organisaation käyttöön, on organisaation henkilöstöjohtamisen syytä vastata työntekijöiden tarpeisiin sekä heijastaa niitä organisaation arvoissa. (Greenberg & Baron 2003.) Kunnissa juuri työntekijän arvoa korostava ajattelu on yleistynyt viime vuosina. Henkilöstöjohtamisen apuna käytetty tasapainotettu mittaristo korostaa taloudellisten seikkojen ohella ei-taloudellista puolta, mikä tulee esille myös Maslowin (1954) teoriassa.

Maslowin (1954) teoria tulee näkyviin juuri organisaation ja henkilöstön tarvetasojen vastaavuudessa. Se olettaa organisaatiolta arvostusta henkilöstöään kohtaan. Tämä on keskeistä myös SHRM -ajattelussa. Vaikka Maslowin (mt.) tarvehierarkian ja tehokkuuden välille voi olla vaikeaa näyttää suoraa linkkiä, on sen merkitys silti keskeinen. Tarvehierarkkisen jaottelun merkitys todentuu erityisesti niissä keskeisissä asioissa, mitä henkilöstöjohtamisessa tulisi noudattaa. Ihmisten tarpeiden ymmärtäminen ja niiden kunnioittaminen näkyvät positiivisesti organisaation työkuultuurissa, henkilöstöjohtamisessa sekä henkilöstön suoriutumisessa. (Nyameh 2013)

Herzbergin (1966) kaksifaktoriteoria ratkaisee osaltaan motivoivan ja vaikuttavan palkitsemisen ongelman. Se jatkaa Maslowin (1954) ajatusta tarvehierarkkisesta jaottelusta pitemmälle. Hän jaottelee työn sisällön hygieni- ja motivaatiotekijöihin. Edellisillä on yhteys työviihtyvyyteen, motivaatiotekijöillä puolestaan itse motivaatioon. Hygieniatekijät eivät edistä työtyytyväisyyttä, toisin kuin motivaatiotekijät. Hygieniatekijöihin kuuluvat työn ulkopuoliset tekijät. Ne ovat pääosin aineellista palkitsemista, kuten palkka. Motivaatiotekijät puolestaan ovat työnsisällön tekijät. Ne ovat aineetonta palkitsemista, kuten saavutuksia ja osaamisen lisääntymistä. Nämä kaksi kenttää toimivat toisistaan riippumattomina ja niillä on

kullakin oma tarkoituksensa. Hygieniatekijöillä pyritään varmistamaan, että työntekijät eivät ole tyytymättömiä työhönsä. Motivaatiotekijöillä puolestaan pyritään motivoimaan henkilöstöä kohti parempia tuloksia. (Herzberg 1966.) Jaotteluun on kuitenkin syytä suhtautua varauksella. Se pitää esimerkiksi työilmapiiriä motivaatioon vaikuttamattomana tekijänä. Itse näen tämän keskeisenä tekijänä. Toisaalta Herzberg (mt.) lähinnä esittää, että tietyn motivaatiotekijän puute ei suoranaisesti aiheuta tyytymättömyyttä. Maslowiin (mt.) nähden Herzberg (mt.) on osoittanut teorialleen huomattavaa empiiristä tukea.

Herzbergin (1966) ajatuksia mukaillen työtytymättömyyden poistamiseen vaikuttavat palkka ja työympäristö. Edelleen on ymmärrettävä, että kunnissa palkkatasoon vaikuttaminen on vaikeaa. Lienee selvää, että tyytyväisyys saavutetaankin tai ainakin tulisi saavuttaa erityisesti työilmapiirillä, jossa keskeiseksi tekijäksi nousee johtaminen ja toimintamallit. Näissä tulisi pyrkiä toimintaan, mikä miellyttää erityisesti henkilöstöä. Kun henkilöstön miellyttäminen otetaan lähtökohdaksi, lienee selvää, että Weberin (1978) byrokratia ei ole paras väline. SHRM -ajattelu puolestaan luo toiminnan, täten myös linjaukset, henkilöstön ehdoilla. Tässä tapauksessa tyytymättömyys linjauksia kohtaan on vähäisempää. Jos linjaukset puolestaan sanellaan niiden sopivuudesta välittämättä, nousee tyytymättömyyskin esille. Tätä tukevat Strandmanin (2009) havainnot osallisuuden merkityksestä sitoutumiseen. Kun henkilöstö kokee osallistuneensa toimintaan, on siihen sitoutuminen luontevampaa. Tehokkuutta korostava kuntaorganisaatio voi olla työilmapiiriltään raskas. Varsinkin, kun toimintaan yhdistetään myös toiminnan laatuvaatimukset. Koska perustoiminta on luonteeltaan raskasta, korostuvat työilmapiirin rakentumisessa nimenomaan työtoverit ja johtamistapa. Toistaiseksi johtamisessa on ollut puutteena vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä. Onkin kyseenalaista, missä määrin kunta pystyy vastaamaan Herzbergin (1966) hygieniatekijöihin. Toisaalta aiemman tarkastelun perusteella palkitsemisessa on kyse juuri motivaatiotekijöiden tyydyttämisestä.

Malone & Lepper (1987) ovat jalostaneet Maslowin (1954) teoriaa kohti itse motivoivaa työympäristöä. Heidän teoriassaan on nähtävissä piirteitä myös Herzbergin (1966) kaksifaktorteoriasta. Tässä vastuu motivoinnista siirretään johdolta työn tarjoamiin mahdollisuuksiin. He puhuvat motivoinnista työn haastavuudella, uteliaisuudella,

hallinnalla, fantasialla, kilpailulla, yhteistyöllä ja tunnustamisella. Työympäristö, joka kykenee tarjoamaan edellä mainittuja ominaisuuksia, on itsessään motivoiva. Nämä ominaisuudet noudattelevat suurelta osin Maslowin (1954) tarvehierarkkista jakoa. Itse motivoivan työympäristön merkitys korostuu kunnissa, joissa resurssit ovat tiukoilla. Johdon roolin väheneminen palkitsemistoiminnassa vapauttaa heidät kohtaamaan henkilöstöä arjen toiminnassa.

Itse motivoivan työympäristön mahdollisuudet piilevät myös yksilöllisyydessä. Jokaisella on mahdollista löytää juuri itseään motivoivat tekijät edellä olevien kokonaisuudesta. Johdon tehtäväksi jää näin ollen niiden mahdollistaminen. Tämän kaltainen ympäristö syventäisi henkilöstön ja johdon välistä suhdetta, mikä näkyy arvostuksessa ja siten myös henkilöstön sitoutumisessa. On kuitenkin pohdittava, voidaanko mistä tahansa työstä löytää tai niihin sisällyttää Malonen ja Lepperin (1987) esiin tuomat ominaisuudet. Jos perustehtävästä luodaan liian vaativa kokonaisuus, onko motivaatio riittävä tae tehtävästä suoriutumiselle? Toisaalta on hyvä pohtia sopiiko esimerkiksi kilpailullinen kulttuuri kuntaorganisaatioon, jossa työ on luonteeltaan asiakaspalvelua. Voiko kilpailu todentua asiakkaan huonontuneena palvelunlaatuna? Herzbergin (1966) tavoin Malone ja Lepper (mt.) yhdistävät työnsisällön tekijät motivaatioon. Merkittävä ero lienee siinä, että he puhuvat työn itsensä motivoivuudesta. Herzbergin (mt.) teoriassa johdon merkitys henkilöstön tyytyväisyydelle on vielä merkittävä, etenkin hygienia-tekijöissä. Malonen ja Lepperin (mt.) teoriassa tyytyväisyys puolestaan saavutetaan motivaation rinnalla.

Työnominaisuudet ovat luonteeltaan aineetonta palkitsemista. Ei voida kuitenkaan täysin varauksetta todeta, että kyse on varsinaisesti palkitsemisesta. Tavoitteensa, ihmisten motivoinnin, puolesta kyse on kyllä palkitsemisesta. Onko kuitenkaan niin, että mitä paremmin tehtävistä suoriutuu sitä vaativampiin tehtäviin päästään? Näillä kahdella on varmasti yhteys, mutta takuuvarmaa se ei ole. Toisaalta tehtävän kuva ei välttämättä muutu toiseenkaan suuntaan. Vaikka tehtävistä ei suoriutuisi erinomaisesti, ei työnsisältö välttämättä kuitenkaan muutu. Ei siis ole lainkaan yksiselitteistä voidaanko työn tai työympäristön ominaisuuksien kohdalla puhua palkitsemisesta. Siinä on joitakin palkitsemisen piirteitä, mutta eroavaisuuksiakin löytyy.

Suomessa motivaatiota on tutkinut Yrjö Engeström (1982). Hän jakaa motivaation: 1)

vieraantuneeseen eli välineelliseen motivaatioon, 2) tilannekohtaiseen motivaatioon ja 3) sisällölliseen motivaatioon. Ensimmäisessä on kyse tilannekohtaisesti kiehtovista ulkoisista tekijöistä. Toisessa on kyse ulkoisten palkkioiden tavoitteluista tai pyrkimyksenä välttää rangaistus tai epäonnistuminen. Kolmannessa puolestaan omasta mielenkiinnosta asiaa kohtaan. (Engeström 1982, 28-30.) Aineellisella palkitsemisella saadaan aikaiseksi erityisesti välineellistä ja tilannekohtaista motivaatiota. Näillä on huomattu yhteys pintatason oppimiseen eli asioiden sisäistäminen jää hetkelliseksi. Opittua käytetään niin kauan, kun siitä on hyötyä. Pysyvää vaikutusta ihmisen toimintaan tällä on vaikea saada.

Sisällöllinen motivaatio puolestaan syntyy, kun asia koetaan itselle tärkeäksi ja sen arvo havaitaan. Käytännössä tämä voi olla ymmärrystä, jonkin tietyn työtavan tai kurssin tärkeydestä omalle ammattitaidolle. Sisällölliseen motivaatioon pääseminen edellyttää, että voidaan tarjota yksilölle asioita, jotka tämä kokee omia suoriutumismahdollisuuksia parantaviksi. Näin saadaan aikaan syvällistä oppimista – pysyvää toimintatapojen muuttumista. Kunnissa ongelmaksi muodostunut vuorovaikutus on keskeinen Engeströmin (1982) näkemyksille. Toiminnan tavoitteet ovat usein jääneet epäselviksi tai ne on ymmärretty eriävästi johdon ja henkilöstön välillä. (Arnkil ym. 2006.) Tavoitteiden ja toiminnan utuisuus aiheuttaa sen, että kenellekään ei ole oikeastaan selvää, miten ne liittyvät omaan perustehtävään. Ymmärrys tietyn työtavan tärkeydestä jää saavuttamatta. Sitoutuminen uusiin toimintatapoihin tai tavoitteisiin on näin vain lyhytaikaista, jos sitäkään. SHRM -ajattelun yleistyminen tuo tavoitteiden selkiyttämisen olennaiseksi osaksi toimintaa. Tavoitteet ja toimintamallit suunnitellaan yhteistyössä henkilöstön kanssa, mikä vähentää epätietoisuutta ja näkökulmien erilaisuutta organisaatiossa. Osallistumista tukeva kulttuuri aikaansaa Engeströmin esittämää pitkäaikaista toimintatapojen muutosta.

Yksi tapa ratkaista motivaation ongelmaa on kytkeä se odotuksiin työstä ja palkkiosta. Tässä näkökulmassa keskeiseksi nousee saatavan palkitsemisen suhde työn kiinnostavuuteen ja annettuun panokseen. Motivoivia ovat ne asiat, joissa edellisten suhde on tasapainossa. (Rantamäki ym. 2006, 21.) Rantamäen ym. (mt.) näkemys voidaan yhdistää Herzbergin (1987) sekä Malonen ja Lepperin havaintoihin. Etenkin Malone ja Lepper (1987) puhuivat juuri työn haastavuudesta ja kiinnostavuudesta.

Herzberg (mt.) puolestaan käsitteli työnsisäisiä tekijöitä motivaatioon vaikuttavina tekijöinä, näistä eräs on epäilemättä työn kiinnostavuus. Keskeistä Rantamäen ym. (mt.) tarkastelussa on eritoten suhde annettuun panokseen. Maslow (1954) totesi, että henkilöstön saadessa arvostusta, se antaa parhaansa organisaation hyväksi. Voidaankin siis olettaa, että henkilöstölähtöisessä SHRM:ssä henkilöstö antaa aina parhaansa. Tällöin tehtäväksi jää asettaa suhde työn kiinnostavuuden ja palkitsemisen välille. Tämä on jossain määrin ongelmallista, sillä aiemmin totesin palkitsemisella ja työn ominaisuuksilla olevan paljon yhteisiä piirteitä. Voidaan kuitenkin havaita, että mitä mielenkiintoisemmasta työstä on kyse, sitä vähemmän muuta palkitsemista vaaditaan, näin ainakin Rantamäen ym. (mt.) mukaan. Tämä tukisi näkemystä työn ominaisuuksista palkitsemisen muotona. On toki muistettava, että Herzbergin (mt.) mukaan edelliset ovat kuitenkin tosistaan riippumattomia.

Modernissa motivaatiotutkimuksessa lähtökohdat ovat monipuolisia. Siinä keskitytään persoonallisuuteen, oppimiseen, aikaisempiin kokemuksiin ja ympäristöön. (Rantamäki ym. 2006, 22.) Nykyisin motivaatio nähdään yksilöllisesti ja elämänvaiheittain kehittyväksi ominaisuudeksi. Yksilön halut muuttuvat ja kehittyvät. Niiden mukana motivaatiokin elää. Tämä on osittain vastoin Maslowin (1954) ajatuksia, jossa motivaatio riippuu tiettyjen tasojen saavuttamisesta. Voidaan tosin sanoa, että nämä tasot ovat yksilöllisiä ja siten ajatukset käyvät yksiin. Tämä tukee tarvetta yksilölliseen palkitsemiseen. Yksilöllinen palkitseminen on vaativa asia, sillä se vaatii palkitsemisjärjestelmältä joustavuutta. Joustavuus puolestaan näkyy yleensä menojen kasvuna. Nykyisellään kunnissa käytössä oleva jäykkä palkitsemisjärjestelmä ei ole otollisin vastaamaan muuttuvien yksilöiden tarpeisiin. Sen kyky reagoida sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin on olematon, sillä tavoitteet pysyvät samana koko palkitsemiskauden. (Juopperi & Uotila 2012.) Kunnan kyky vastata muuttuviin motivaatiotarpeisiin onkin tässä mielessä rajallinen. Toisaalta arvioinnin kytkeminen osaksi toimintaa mahdollistaa muutoksen havaitsemisen. Kun tietoa kerätään järjestelmällisesti, on muutos henkilöstön motivaatiossa helpompi havaita. Se, kuinka näihin muutoksiin voidaan reagoida, on eri asia. Se on paljon kiinni poliittisesta johdosta, jolla on vastuu tehdä päätöksiä ennalta asetettujen strategialinjausten mukaisesti. Tämä kytkeytyy käytössä olevaan dualistiseen johtamisjärjestelmään. Jos strategia on luotu SHRM:n mukaisesti yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa, tulisi sen

suurelta osin vastata henkilöstön tarpeita ja näin ollen myös kohentaa motivaatiota.

Motivaatioteorioihin on syytä suhtautua varauksella, jos kyse on yksilöllisestä kokemuksesta. Tätä tukee McCullersin (1978) motivaatioteorioiden tutkimus. Hän selvitti palkitsemisen haittavaikutuksia. McCullers (mt.) analysoi kolmea tunnettua motivaatioteoriaa ja näiden yhteyttä palkitsemisen haittavaikutuksiin. Hän väittää, että palkitsemisella voidaan saada aikaan käyttäytymisen mekanisoituminen, stabilisoituminen ja muutokselta suojautuminen. Tämä tarkoittaa, että palkitsemisen teho on parhaimmillaan yksinkertaisissa ja muuttumattomissa olosuhteissa eli rutiiniväilyssä. McCullers (mt.) on kuitenkin sitä mieltä, että palkitsemista voidaan käyttää myös päinvastaisissa olosuhteissa. Silloin vaikutusta tehokkuuteen on vaikeampaa todistaa. Hän ehdottaakin, että palkitsemisella voi samaan aikaan olla usean tasoisia vaikutuksia. Se voi parantaa ja ohjata kohteen käyttäytymistä yhdessä tilanteessa, mutta samalla muuttaa kohteen yleistä käyttäytymistä, arvoja ja kiinnostuksen kohteita. Palkitsemisen kokonaisvaikutus voi olla haitallinenkin. Niinpä tulisikin huomioida monipuolisuuden lisäksi joustavuus ja yksilöllisyys. Motivaatioteorioiden käytännön sovelluksien vaikutusta tuottavuuteen ei ole oikeastaan kyetty todistamaan. Tärkeä linkki liiketoimintastrategian ja palkitsemisen välillä jää näin ollen todistamatta. Tämä voi olla ongelmallista esimerkiksi kunnissa, jossa tehokkuusmittaus perustuu nimenomaan mittareihin. Jos tulokset eivät näy mittareissa, on toimintaa vaikea perustella. Tämä tekee ongelmalliseksi eteenkin rahalliset palkitsemisen muodot, sillä asetetulle panokselle ei saada tuotosta. Tästä huolimatta motivaatioteorioiden löydöksiä hyödynnetään työelämän ja organisaatiokulttuurien inhimillistämisessä. (Viitala 2004, 154; McCullers 1978, 11-15.)

Uudemmissa motivaatiotutkimuksissa on entistä enemmän korostunut työympäristön merkitys motivaatiolle. Ne korostavat lisäksi yksilöiden kokemuksia ja erilaisuutta palkitsemisen osana. Käytännössä tämä asettaa tarpeen yksilöllisen palkitsemisjärjestelmän luomiselle. Yksilöllinen palkitseminen vastaa paremmin henkilökohtaisiin haluihin ja tarpeisiin. Sen ongelma toisaalta on vaativa suunnitteluprosessi ja kallis hinta. Tämä herättää tarpeen vaihtoehtoisten palkitsemistapojen etsimiselle. Etsintä olisi hyvä aloittaa juuri aineettoman palkitsemisen kentässä, joka motivaatioteoriasta riippumatta koetaan merkittäväksi.

Edellä oleva motivaatiokeskustelulla huomioiden voidaan löytää yleisiä vaatimuksia vaikuttavalle, ja siten perusteltavalle palkitsemisjärjestelmälle. On tärkeää ymmärtää, mistä hyvä palkitsemisjärjestelmä rakentuu ja toisaalta, miten se on kytköksissä organisaation muihin toimintoihin. Seuraavassa luvussa luon katsauksen henkilöstöstrategian ja palkitsemisjärjestelmän väliseen keskinäiseen siteeseen SHRM:n näkökulmasta ja luon teoreettisen viitekehyksen synteisiin.

3.5. Henkilöstöstrategia palkitsemisjärjestelmän määrittäjänä

Palkitsemisen onnistumisen kannalta keskeisimmäksi tekijöiksi osoittautuivat suunnitelmallisuus ja tarkoituksenmukaisuus. Palkitsemisjärjestelmää rakennettaessa tulisi pohtia tarkkaan, mitkä ovat sen tavoitteet ja minkälaisella palkitsemisella juuri oman organisaation henkilöstö tavoitetaan. Usein sorrutaan siihen virheeseen, että palkitsemisjärjestelmästä tulee vain pakote organisaatiolle ja sen motivoiva vaikutus otetaan annettuna. Tarkasteltuani motivaatioteorioita ja palkitsemiskeskustelua huomaan, ettei tämä lähestymistapa toimi. Palkitsemisellä pyritään motivoivaan ja sitouttavaan vaikutukseen päästään, kun palkitsemisjärjestelmästä rakennetaan yksilöity ja suunniteltu omaan organisaatioon sopiva joustava kokonaisuus. Keskeinen tekijä tämän syntymiselle on vuorovaikutus ja arvostus henkilöstön ja johdon välillä.

Motivaatiotutkimuksissa aineellinen palkitseminen nähdään motivaation kannalta vähäisenä tai tarpeettomana. Sen rooli on lähinnä peruselämäntason ylläpitämisessä. Maslowilla (1954) tämä todentuu perustarpeiden tyydyttämisessä. Kun perustarpeet on tyydytetty, ei rahan merkitys ole niin suuri. Mitä suuremmaksi palkka nousee, sitä vähäisemmäksi aineellisen palkitsemisen merkitys teorioissa koetaan. Herzbergin (1966) kaksifaktorteoriassa korostetaan hygienia- ja motivaatiotekijöiden riippumattomuutta. Toisen puute ei suoraan heijastu negatiivisesti toiseen. Aineellisen palkitsemisen koetaan lähinnä tarjoavan hyvinvointia kannustuksen sijasta työntekijöille. Engeströmin (1982) motivaatio jaottelusta ilmenee, että aineellinen palkitseminen saa aikaan lähinnä pintatason hetkellistä oppimista, kun taas aineettomalla palkitsemisella päästään syvälliseen, pysyviin toimintatapojen muutokseen. Malone ja Lepper (1987) itse-palkitsevan työn -teoria tukee havaintoja aineettoman palkitsemisen merkityksestä motivaatiolle. Kun työstä on löydettävissä

tiettyjä tekijöitä, se koetaan mielekkäänä. Malonen ja Lepperin (mt.) ajatuksia mukailee modernin motivaatiotutkimuksen yksilöllinen kokemus. Se peräänkuuluttaa motivaatiota elävänä kokonaisuutena, mikä muuttuu henkilön kokemustason ja elämänvaiheen edetessä. Jotta yksilöllisen kokemuksen ymmärtäminen ja huomioiminen olisi mahdollista, täytyy henkilöstöjohtamisessa kohdata henkilöstöä. Suunnittelutyön tulee olla osallistavaa, vuorovaikuttavaa ja arvostavaa, mikä mahdollistaa myös yksilöllisen palkitsemisjärjestelmän syntymisen.

Palkitsemisjärjestelmien ja henkilöstöstrategian välinen side muodostuu edellä mainitusta vaatimuksesta. Jotta palkitsemista voitaisiin toteuttaa suunnitelmallisesti, se tulee sitoa henkilöstöstrategiaan. Se ei voi olla oma kokonaisuutensa, jota sovelletaan organisaation eri tasoilla eri perusteilla. Tämä on omiaan aiheuttamaan hämmennystä ja epäuskoa ja näin vaarantamaan koko järjestelmän tarkoituksen. Sitomalla palkitsemisen osaksi henkilöstöstrategiaa varmistetaan siitä, että palkitsemista toteutetaan eri tasoilla samoilla periaatteilla. Samalla huolehditaan siitä, että palkitsemisjärjestelmät kehittyvät henkilöstön ohella. Toinen tärkeä osa toimivaa palkitsemista on yksilöllisyys. Henkilöstön tunteminen on tärkeää palkitsemisjärjestelmää rakennettaessa. Maslow (1954) puhuu molemminpuolisesta arvostuksesta.

SHRM -ajattelu lähtee juuri henkilöstön tuntemisen näkökulmasta. Henkilöstöstrategiasta saadaan selville nykyiset henkilöstöresurssit sekä suunnitelmat näiden resurssien kehittämiseksi. Suunnitelmiin pääseminen on helpompaa, kun palkitseminen on linjassa haluttujen muutoksien kanssa. Omien henkilöstöresurssien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen auttaa luomaan henkilöstöresurssija täydentävän palkitsemisjärjestelmän. Onnistunut palkitsemisjärjestelmä koostuu palkinnoista, jotka kohde kokee mielenkiintoiseksi. Sen vaatimus on, että se käy tiivistä vuoropuhelua henkilöstöstrategian kanssa. Se ei saa olla vain passiivinen osa henkilöstöstrategiaa, jonka sisältö määrittänyt enemmän tai vähemmän sattumanvaraisin perustein. Rantamäki ym. (2006) ja Armstrong & Brown (2006) puhuvatkin palkitsemisen kokonaisvaltaisesta vaikutuksesta. Tällaisen kokonaisuuden rakentaminen edellyttää oman organisaation vahvuuksien ja heikkouksien tuntemista. Keskeinen osa sitä on muodostaa käsitys siitä, mitä organisaation palkitsemiselta halutaan henkilöstöstrategiaan kuin myös yksilöön nähden. Tämän suhteen onnistunut

rakentaminen on niin ikään tärkeä osa käytäntöjen viemiseksi arkeen. Hyväkin henkilöstöjohtaja on altis epäonnistumisille, jos strategisella tasolla epäonnistutaan. Tämä kytkeytyy keskusteluun siitä, kuinka kuntajohtajat kovin usein epäonnistuvat erilaisiin mittareihin perustuvissa arvioinneissaan. Kuntatasolla erinomaisena esimerkkinä toimii aiemmin käsitelty BSC -mallin käyttöönotto. (Arnkil ym. 2006.) Salomaan (2009) kuuluttamattomat viisaat perustehtävästä johdetut tavoitteet ovat puuttuneet ja toisaalta niiden osana juuri strategisten osa-alueiden yhdistäminen.

Valitettavasti edellä olevat huomiot henkilöstöstrategian ja palkitsemisen suhteesta harvemmin toteutuvat käytännön tasolla. Organisaatioiden henkilöstöstrategioista löytyy usein kohta palkitseminen, mutta sen sisältö jää parin sanan mittaiseksi, parhaimmillaankin sisältöä vähän kuvaavaksi. Puhumattakaan, että palkitsemisen yksityiskohtaisemmista tavoitteista puhuttaisiin mitään. Esimerkkinä tästä termi kannustava palkitseminen, jonka sisältö on täydellisen epäselvä, mutta joka kuitenkin nauttii suurta suosiota. Termin ihmeellisyydestä viestii jo sekin, että kannusteita ja palkitsemista ei aivan ongelmitta voida esittää synonyymeinä. Strategiataason näkymättömyys puolestaan näkyy organisaatiossa niin, että harva tietää palkitsemisjärjestelmän olemassa olost ja vielä harvempi palkitsemisen perusteista. Tätä tukevat Strandmanin (2009) strategiaviestinnän huomiot. Tämä aiheuttaa sen, että palkitsemisella pyrittyyn sitouttavaan ja motivoivaan lopputulokseen päästään vain hyvin harvoin, ja vaikka päästäisiinkin niin on täydellisen epäselvää, mistä onnistuminen on johtunut tai mitä pitäisi vielä kehittää.

Palkitsemisen suhdetta henkilöstöstrategiaan tulisi vahvistaa. Palkitsemista ei saa jättää nykyiseen tapaan avoimeksi muutaman sanan kokonaisuudeksi henkilöstö- tai kuntastrategiaan. Sitä tulee käsitellä monijakoisesti niin aineellisen kuin aineettomankin palkitsemisen osalta. Sen tulee olla suunnitelmallinen kokonaisuus, jossa palkitsemisen tavoitteet ja perusteet sekä kehittäminen määritellään yksityiskohtaisesti ja perustellusti. Erinomaisena keinona tähän on ymmärtää palkitseminen strategisena kokonaisuutena edellä esittämälläni kaavalla: palkitsemiselle tulee asettaa visio, missä palkitseminen nähdään tulevaisuudessa. Palkitsemisella tulee olla missio. Sitä ei voida toteuttaa vain, koska niin kuuluu tehdä. Jos palkitsemisella ei nähdä merkitystä, miksi sitä toteutettaisiin? Palkitsemisessa tulee olla tavoitteita, niiden saavuttaminen helpottaa

toiminnan seuraamista. Palkitsemisella tulee olla pitkä ajallinen kesto. Se osoittaa sitoutumista toimintaan. Palkitsemisen tulee lisäksi keskustella muiden organisaation strategioiden kanssa. Juuri strategialuonteen liittäminen organisaation kaikkiin ydintoimintoihin on se side, mitä henkilöstöstrategian ja palkitsemisen välilläkin haetaan.

Strategisen linjan ohella on tärkeää muistaa operatiivinen taso. Aineettoman palkitsemisen osalta on tärkeää ymmärtää sen side hyvään henkilöstöjohtamiseen. Aineettoman palkitsemisen käytäntöjen jalkauttaminen osaksi arkitoimintaa, tukee hyvään henkilöstöjohtamiseen yhdistettäviä ominaisuuksia. Aineeton palkitseminen on osa hyvää henkilöstöjohtamista ja hyvä henkilöstöjohtaminen palkitsee. Tässä suhteessa on syytä miettiä, mitkä henkilöstöjohtamisen periaatteet oikeasti palvelevat henkilöstöä ja miten palkitseminen saadaan osaksi tätä. Se vaatii uskallusta, kuten Leinonen (2012) sanoo kyseenalaistaa rationaalisuutta ja luoda tilaa vuorovaikutukselle sekä yhteistyön kehittämiselle. Tähän pääseminen edellyttää sitä, että henkilöstöstrategioiden laatimisessa kiinnitetään entistä enemmän huomiota suunnitelmallisuuteen, vuorovaikutukseen ja informatiivisuuteen.

Tämä huomio johdattaa tutkimukseni analyysiin. Analyysissa tutkin kuntien palkitsemiskäytäntöjä strategisen palkitsemisen näkökulmasta. Palkitsemisen strategisuuden määritelmä perustuu erityisesti aiemmassa luvussa esittämäni malliin: Palkitsemiselle tulee asettaa visio, missä palkitseminen nähdään tulevaisuudessa. Palkitsemisella tulee olla missio. Sitä ei voida toteuttaa vain, koska niin kuuluu tehdä. Jos palkitsemisella ei nähdä merkitystä, miksi sitä toteutettaisiin? Palkitsemisessä tulee olla tavoitteita, niiden saavuttaminen helpottaa toiminnan seuraamista. Palkitsemisella tulee olla pitkä ajallinen kesto. Se osoittaa sitoutumista toimintaan. Palkitsemisen tulee keskustella muiden organisaation strategioiden kanssa. Tässä keskeisessä asemassa on erityisesti henkilöstöstrategia, jonka roolin näen keskeisenä palkitsemisjärjestelmän kannalta. Mallia ympäröi ajatus organisaation kokonaisvaltaisesta strategisesta toiminnasta, joka korostaa strategialähtöistä henkilöstövoimavarojen johtamista. Erityisesti tämä näkyy siinä, miten henkilöstön rooli todentuu organisaation strategiaprosessissa – siinä tulisi huomioida edellä mainittu informatiivisuus ja vuorovaikutus.

Ennen varsinaista analyysia on kuitenkin syytä tutustua tutkimuksen tutkimusstrategiaan ja käytettyihin tutkimus- sekä analyysimenetelmiin. Seuraavassa luvussa tutustaan myös tarkemmin tutkimuskohteeseen ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

4. TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1. Tutkimusstrategia ja -menetelmät

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Hirsjärvi ym. (2009) toteavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on tarkastella aihetta mahdollisimman syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti. Kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, laadullisten menetelmien käyttö aineiston hankinnassa sekä tapauksien käsittely ja aineiston tulkinta ainutlaatuisina tapauksina ovat sille tyypillisiä piirteitä. (mt.) Koska tutkimukseni pyrkii saamaan mahdollisimman perusteellista tietoa tiettyjen kuntien yksilöllisistä käytännöistä, on laadullinen ote siihen soveltuvin. Tutkimukseni menetelmä korostaa yksilön näkemystä ja kokemusta ilmiöstä, mikä on laadulliselle otteelle tyypillistä. Merkittävää on myös, että aineetonta palkitsemista ei ole kuntasektorille soveltuvana käytäntönä juurikaan tutkittu. Yleistettävän tiedon sijasta tarkoituksena oli löytää käytäntöjä ja toimia, jotka yksittäisessä kunnassa ovat olleet käytössä. Kohdejoukon koko, kuusi kuntaa, tukee edelleen laadullisen otteen valintaa.

Tutkimukseni tiedonhankinnan strategia on kollektiivinen tapaustutkimus. Se perustuu tutkimukselleni hyvin, sillä tarkoituksena on juuri ilmiön kuvailu tapauksia apuna käyttäen. Hirsjärvi ym. (2009) toteavat tapaustutkimuksen tavoitteeksi ilmiöiden kuvailun. Ominaista on, että aineisto kerätään useampaa metodologiaa käyttäen. Tässä tutkimuksessa aineistoa on kerätty sekä haastatteluilla että tutustumalla kuntien strategia-asiakirjoihin. Staken (1995, 3-4) mukaan tapaustutkimus voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: itsessään arvokas tapaustutkimus, välineellinen tapaustutkimus ja kollektiivinen tapaustutkimus. Kollektiiviselle tapaustutkimukselle on ominaista, että se muodostuu useista tapauksista ja oleellista on näiden useiden yksittäisten tapausten välinen koordinaatio tai rinnasteisuus. Tutkimuksessani näitä tapauksia edustavat kunnat ja rinnasteisuus on luotu esimerkiksi valitsemalla samaan kokoluokkaan ja alueeseen kuuluvia kuntia. Lisäksi kytköstä haen analysointivaiheessa luokittelemalla kunnan käytännöistä yhteisiä ja toisaalta eriäviä piirteitä. Kollektiivisessä tapaustutkimuksessa kiinnostavat yleiset teemat, eivät niinkään tapaukset itsessään. (Stake 1995.)

Tutkimuksessani kollektiiviselle tapaustutkimukselle tyypillinen yleinen teema on ollut aineettoman palkitsemisen käyttäminen kunnissa. Sen sijaan, että olisin kiinnostunut

nimenomaan yhden kunnan palkitsemisen käytännöistä, on keskeisempää ymmärtää aineetonta palkitsemista ilmiönä kuntasektorilla yleensäkin. Kuten laadullisessa tutkimuksessa ei muutenkaan usein, tapaustutkimuksessakaan tapauksien valinta ei määräydy sattumalta. Sen sijaan tapaukset valitaan edustavuutensa, ainutlaatuisuutensa tai teoreettisen mielenkiinnon vuoksi. Tutkimuksessani valintaan on vaikuttanut erityisesti kunnan koko ja sijainti. Monen tapauksen tutkimuksessa keskeiseksi nousee tasapaino ja monimuotoisuus (Stake 1995). Monimuotoisuutta on erityisesti haettu alueellisella ja koko erottelulla sekä tasapainoa keskenään yhtenevien kuntien yhtäläisellä määrällä. Tutkimuksessani on valittu kolme Uudenmaan kuntaa ja kolme Lapin kuntaa. Kummaltakin alueelta on yksi pieni, yksi keskikokoinen ja yksi suuri kunta. Analyysissa korostuu erityisesti kuntakoon merkitys, mutta alueellinen jaottelu kulkee kokoajan mukana.

4.2. Tutkimusongelmista johtopäätöksiin, tutkimus prosessina

Tutkimus on vaiheittain etenevien osien sarja. Eskola ja Suoranta (2008) nimeävät nämä osat aineistonkeruuksi, analyysiksi, tulkinnaksi ja raportoinniksi. Ne ovat osin limittäisiä ja kietoutuvat yhteen muodostaen kokonaisuuden.

Tutkimuksen alussa rakennetaan sen teoreettinen viitekehys, joka muodostetaan ainakin osittain aiemman tutkimuksen perusteella. Nämä ohjaavat tutkimusongelman, tutkimuksen rajausta ja tutkimuksen tavoitteiden muotoilua. On huomattava, että edellä mainitut voivat hyvinkin elää tutkimuksen edetessä. Oman tutkielmani aihe on muovaantunut läpi opiskeluajan, mutta viimeiseen muotoonsa se hiotui joulukuussa 2014. Siihen on vaikuttanut omalta osaltaan laajamittainen tutkimuskirjallisuuteen tutustuminen. Teoreettinen viitekehys rakentui ja asettui viimeiseen muotoonsa sen myötä, kun tutkimusongelmani selveni. Erityisesti tutkimuksen rajauksen tekeminen oli tehtävä, joka vaati paljon fokuointia. Tutkimuksen tavoitteet ovat sen sijaan olleet alusta asti minulle hyvin selvillä, mikä on omalta osaltaan helpottanut tutkimusongelman muovaamista.

Toisessa vaiheessa siirrytään tutkimusongelmaa parhaiten palvelevan aineistonkeruun toteuttamiseen. Tarkoituksena on kerätä aineisto, jonka perusteella tutkimusongelma

voidaan ratkaista. Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tutkimusongelman ja kirjallisuuskatsauksen perusteella on löydetty teemat, joiden ympärille olen luonut avustavia kysymyksiä. Haastattelukysymykset ja rungon suunnittelin joulukuussa 2013.

Kolmannessa vaiheessa kerätään empiirinen aineisto. Tässä tutkimuksessa aineisto on kerättyä kuudesta suomalaisesta kunnasta. Otoksessa oli kolme Lapin kuntaa ja kolme uudenmaan kuntaa. Haastattelin kuntien henkilöstöjohtajia tai muita palkitsemisesta vastaavia henkilöitä. Haastattelujen ohella aineistoksi on kerätty kuntien henkilöstö- ja kuntastrategiat. Tutkimukseni aineisto on kerätty keväällä 2014.

Neljännessä vaiheessa käsitellään kerätty empiirinen aineisto ja teemoteillaan tai jäsennellään se analyysia varten. Kun aineisto on esikäsitelty, se analysoidaan tarkemmin. Haastattelujen litteroinnin ja analysoinnin suoritin syksyllä 2014. Analysoinnin tulkinta jatkui pitkänä prosessina kesään 2015 asti, jonka jälkeen tutkielma käytettiin ohjaajalla lausunnolla.

Tutkimuksen viimeisenä vaiheena on vastata tutkimusongelmiin ja tehdä johtopäätökset analyysin pohjalta. Tämä tehdään yhdistämällä ja analysoimalla laadittu teoreettinen viitekehys ja empiirinen aineisto. Tutkimuksen viimeisen johtopäätöksien valmistuminen on ollut pidempiaikainen projekti. Niihin ja tutkimuksen viimeistelyyn on käytetty vuoden 2015 syksy. Opettavaista ja omaa näkemystä syventävänä ovat olleet työtehtävät liikenne- ja viestintäministeriössä huhtikuusta alkaen.

4.3. Aineiston keruu teemahaastatteluilla

Tutkimukseni aineiston keräsin toteuttamalla kaiken kaikkiaan kuusi teemahaastattelua. Kullekin haastateltavalle ilmoitettiin teemat, joista haastatteluissa tultaisiin keskustelemaan. Haastattelujen kestot vaihtelivat 45 minuutista 85 minuuttiin. Vaikka haastattelujen kestot vaihtelivatkin ääritapauksissa varsin paljon, saatiin niissä käsiteltyä samat teemat varsin kattavassa laajuudessa.

Haastattelun idea on yksinkertainen, jos haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tietystä asiasta tai ilmiöstä, on paras tapa selvittää asia kysymällä sitä häneltä itseltään. Haastattelulla saadaan selvitettyä yksilön aito olemus ja todelliset sisäiset merkitykset.

Haastattelun yksi suurimmista eduista on sen joustavuus. Haastattelu tilanteessa kysymys voidaan toistaa ja pyytää vastaajaa tarkentamaan näkemystään. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 9-21) Samalla voidaan käydä keskustelua niiden teemojen ympärillä, jotka haastattelutilanteessa syntyvät. Myös suunnitellut kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, mikä tilanteessa koetaan järkeväksi. Haastattelulla ei pyritä saamaan absoluuttista totuutta selville, vaan kysymys on pikemminkin tuntemuksista ja kokemuksista. Haastattelussa halutaan selvittää mahdollisimman paljon aiheena olevasta asiasta. Tämä onnistuu parhaiten, jos kysymykset annetaan tutustuttavaksi etukäteen. Jos varsinaisia kysymyksiä ei haluta antaa, on tiedonsaannin kannalta tärkeää ainakin selvittää keskusteltavat teemat. Tämä on tapa, jota omassa tutkimuksessani hyödynnän. Varsinaisia kysymyksiä en halunnut haastateltaville etukäteen antaa, koska koen sen helpommin ohjaavan haastateltavien vastauksia oman näkökulmani suuntaan. Teeman kertominen on myös tutkimuksen eettisyyden kannalta perusteltua. (Tuomi & Sarajärvi 2006.)

Edellisten ohella haastattelun ehdottomia etuja on, että haastattelija voi toimia havainnoitsijana. Muistiin voidaan kirjoittaa sanotun ohella myös tapa, jolla asia sanottiin. On kuitenkin syytä miettiä tarkkaan, ilmaistaanko puhetapaan liittyviä seikkoja itse raportissa. (Tuomi & Sarajärvi 2006.) Tutkimuksessani olen tehnyt tietoisesti valinnan olla puuttumatta puhetapaan liittyviin seikkoihin.

Haastattelussa on merkittävää, että haastateltaviksi voidaan valita juuri aiheen kannalta keskeisimmät henkilöt. Valinnan tulisi perustua haastattelun luonteen takia henkilöihin, joilla on teemasta kokemusta ja paljon tietoa – tarkoitushan on saada mahdollisimman syvä tieto ilmiöstä. (Tiittula & Ruusuvuori 2005.) Itse olen valikoinut kohteeksi kuntien henkilöstöjohtajat tai muun palkitsemisesta vastaavan henkilön. Heillä on kokemusta sekä organisaation strategiatyöstä, että palkitsemiseen liittyvistä käytännöistä. Voidaan perustellusti odottaa, että heillä on juuri sitä asiantuntemusta ja osaamista, jota omaan tutkimukseeni taustaksi tarvitsen.

Haastattelumuotoja on useita. Voidaan puhua lomakehaastattelusta, teemahaastattelusta tai syvähaastattelusta. Lomakehaastattelua käytetään lähinnä määrällisessä tutkimuksessa, koska saatu aineisto on helposti kvantifioitavissa. Kysymykset ovat etukäteen suunniteltuja ja haastattelu on vahvan strukturoitu. Toista ääripäätä edustaa

syvähaastattelu. Se on täysin strukturoimaton ja siitä käytetään myös nimeä avoin haastattelu. Syvähaastattelussa kysymykset jätetään avoimiksi ja vain ilmiö on määritelty. Haastattelijan tehtävänä on syventää tiedonantajien vastauksia ohjaamalla haastattelua vastausten mukaisesti. Syvähaastattelu korostaa ilmiön perusteellista avaamista ja samaa henkilöä voidaan myös haastatella useampaan kertaan.

Tutkimuksessani olen valinnut edellisten välimuodon, teemahaastattelun. Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua, jossa edetään ennalta valittujen teemojen mukaisesti. Teemoihin on lisäksi laadittu ohjaavia kysymyksiä haastattelua avustamaan. Teemahaastattelu korostaa haastateltavan kokemuksia ja tulkintoja asioista, kuten myös heidän asioille antamia merkityksiä ja sitä, miten merkitykset syntyvät osana vuorovaikutusta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Haastattelijan valinnanvaraan jää, ovatko kysymykset samoja kaikille haastateltaville, esitetäänkö kysymykset samassa järjestyksessä tai ovatko esimerkiksi sanamuodot yhteneviä. Tutkimuksessani olen haastattelutilanteen niin ehdottaessa jättänyt joitain kysymyksiä esittämättä, ja välillä edennyt myös eriävissä järjestyksessä, jos keskustelu itsessään on vienyt tiettyyn suuntaan.

Teemahaastattelu ei suinkaan tarkoita, että haastateltavilta voidaan kysyä mitä tahansa. Kysyttävän tulee olla yhteydessä hankittavaan tietoon ja pyrkiä syventämään tiedontasoa tutkimusongelman mukaisesti. Teemahaastattelun valintaan minua ohjasi se, että halusin saada haastateltavista kunnista tietyssä määrin yhteneväistä tietoa, joka on helposti verrattavissa. Koska tavoitteena oli kuitenkin saada haastateltavien kokemukset ja näkemykset teemasta, en halunnut lukita haastattelua strukturoituun kaavaan. Sen sijaan korostin keskustelun vapautta asettamieni kysymyksien sisällä. Erityisen keskeistä oli saada selville, mitä tietyt käsitteet merkitsevät haastateltaville. Tämä onnistuu parhaiten, kun keskustelu on vapaampaa.

Kaikki haastattelut järjestettiin haastateltavien työhuoneessa virka-aikana. Haastateltavat vastasivatkin viranhaltijoina, mutta kokemukset olivat tästä huolimatta henkilökohtaisia. Niitä tosin ohjasivat tietysti taustalla toimenkuvan vaikutteet. Käytettävä aika oli sovittu etukäteen ja aikaa oli varattu runsaasti. Haastattelussa keskusteltavat teemat oli lähetetty haastateltaville etukäteen. Haastattelun alussa keskusteltiin hieman tutkijan ja haastateltavien sekä kuntien taustoista. Taustoituksella

pyrittiin luomaan haastattelutilanteesta rauhallisempi ja selventämään sitä, miksi tutkimusta tehdään, ja mitkä sen tavoitteet ovat. Kaikilla edellisillä pyrin erityisesti korostamaan omaa objektiivisuutta, mutta myös vapautuneempaa tunnelmaa, joka teemahaastattelussa on tärkeää keskustelun syntymiselle. Tutkijalla ei ole tutkittaviin organisaatioihin tai henkilöihin henkilökohtaista sidettä, joten objektiivisuudelle oli hyvät edellytykset. Haastattelujen aluksi kerrattiin lisäksi keskeisimmät käsitteet, sillä asetelmalla, että haastatteli halusi kuulla aluksi, mitä haastateltavat kokivat käsitteiden tarkoittavan. Haastattelut äänitin sanelimella ja litteroin ne myöhemmin. Litterointien yhteissivumääräksi tuli 36 sivua (fontilla times new roman, kirjasinkoko 12, riviväli 1.0, oletus reunukset).

4.4. Aineiston analyysi, sisällönanalyysi työkaluna

Laadullisessa analyysissä puhutaan induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Jako perustuu tulkintaa tutkimuksessa käytetyn päättelyn logiikasta. Induktiivisessä analyysistä yksittäisestä luodaan yleinen ja deduktiivisessä yleisestä yksittäinen. Kahtiajaossa unohdetaan usein kolmas tieteellisen päättelyn logiikka. Abduktiivisessä päättelyssä teorianmuodostus on mahdollista, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtojatous tai johtolanka. (Alasuutari 1994.)

Eskola (2001) jakaa analyysin aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen. Jako mahdollistaa erilaisen analyysin ohjaavien tekijöiden huomioimisen paremmin kuin jako puhtaaseen induktiiviseen tai deduktiiviseen analyysiin. Teoriasidonnainen siis teoriaohjaava analyysi sisältää tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät kuitenkaan suoraan pohjautu teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysia. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon merkitys, mutta se ei ole teoriaa testaavaa, vaan avaa pikemminkin uusia ajatussilloja. Aineisto voidaan kerätä hyvin vapaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 98-99.) Analyysin alussa edetään hyvin aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa osaksi tuodaan oma jaottelu.

Tutkimuksessani olen valinnut aineiston analyysin tavaksi juuri teoriaohjaavan abduktiivisen analyysin. Se antaa haastateltavan omalle äänelle tilaa, mutta ei kahlitse teorian pohjalta tehtäviä tulkintoja. Ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Näitä yhdistellään toisiinsa pakolla, puolipakolla ja välillä luovastikin,

prosessin avulla voi syntyä jotain uutta.

Teoriaohjaavassa analyysissä aineiston hankinta, siis miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään, on vapaata suhteessa teoriaosan jo tiedettyyn tietoon tutkittavasta ilmiöstä. Tässä suhteessa olen valinnut tähän parhaiten istuvaksi tavaksi teemahaastattelun. Se antaa mahdollisuuden yhdistää teorialietoutta teemojen kautta, mutta jättää kuitenkin teemojen sisälle paljon liikkumavaraa.

Abduktiivisen logiikan valintaa voidaan pitää ongelmallisena. Olen kuitenkin Tuomen ja Sarajärven kanssa yhtenäistä mieltä, raportoinnissa tutkijan itse on tuotettava analyysin viisaus. Siinä merkityksellistä on: ”yksilön intellektuaalisen vastaanottokyvyn herkkyyys, oivalluksen terävyys ja myös onnekkuus.” Merkityksellistä on, että lukija voi luottaa tehtyihin havaintoihin. Tähän olen pyrkinyt sillä, että aineisto on kerätty luotettavalla tavalla ja analyysiani ohjaava teoreettinen viitekehys on selkeä. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 99-102)

Valitsemani empiirinen aineisto on muodoltaan sopivaa sisällönanalyysille, ja siksi se on luonnollinen valinta käytettäväksi analyysimetodiksi. Kyngäs ja Vanhanen (1999) pitävät sisällönanalyysia menettelytapana, jolla voidaan analysoida hyvin monenmuotoisia dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentilla voidaan tässä yhteydessä tarkoittaa hyvin monenlaisia lähteitä. Niihin kuuluvat mm. tässä tutkimuksessa käytetyt strategiat kuin myös haastattelut. Oikeastaan lähes mikä tahansa kirjallisessa muodossa oleva materiaali voidaan mieltää dokumenttina. Sisällönanalyysi sopii hyvin niin strukturoituun kuin strukturoimattomaankin aineiston analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 105.) Tässä tutkimuksessa valitut dokumentit ovat kunnissa tehdyt haastattelut sekä kuntien verkkosivuilta saadut strategia-asiakirjat. Sisällönanalyysi kerää aineiston järjestetyksi johtopäätöksiä varten (Grönfors 1982, 161). Järjestely on omassa tutkimuksessani suoritettu tutkimustehtävittäin ja kunta koo’ottain. Sisällönanalyysin riskinä on, että johtopäätösten tekeminen jää vajanaiseksi ja järjestelty aineisto esitetäänkin sen sijaan tuloksina.

Sisällönanalyysi on hyvin lähellä diskurssianalyysia. Sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä, kun diskurssianalyysissä puolestaan tulkitaan sitä, miten merkityksiä tekstissä tuotetaan. Ero on merkittävä, sillä tuotettu tieto ei näissä analyysimetoissa

ole yhteismitallista, eivätkä ne sovi siksi hyvin yhdessä käytettäviksi. On kuitenkin niin, että tutkimuksellisia ideoita voidaan lainata ja soveltaa tarvittaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2006.) Olen tutkimuksessani tiedostanut ongelmallisuuden diskurssianalyysin ja sisällönanalyysin yhteensovittamisessa. Siksi en analyysissa kiinnitä huomiota esimerkiksi haastateltavien puhetavassa havaittaviin vaihteluihin. Aineiston arvo tulee vain varsinaisesta sisällöstä.

Tutkimuksessani aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Analyysin tarkoituksena on tuottaa selkeä sanallinen kuvaus siitä. Selkeää sanallista kuvausta olen pyrkinyt tuottamaan etenemällä analyysissani tutkimustehtäviin. Se tarjoaa selkeästi jäsennellyn kokonaisuuden, jossa ominaispiirteisiin on helppo tarttua. Aineisto on järjestetty selkeään ja tiiviiseen muotoon. Analyysini alaluvuissa käsittely etenee kunta koo'ottain. Edelleen analyysissani valitsin tietoa ensin laajastikin ja tiivistin sitä asteittain. Tällä olen pyrkinyt varmistamaan sen, että aineiston sisältämää informaatiota ei katoa osana prosessia. Hajanaisestä aineistosta olen pyrkinyt luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Siihen olen pyrkinyt esittelemällä asiakokonaisuudet aina yhdessä paketissa. (Hämäläinen 1987; Burns & Grove 1997; Strauss & Gorbini 1998.)

Haastattelujen analyysissa olen noudattanut Tuomen & Sarajärven (2006, 111) mallia. Haastattelut kuunnellaan ja kirjoitetaan auki → Haastattelut luetaan ja sisältöön perehdytään → Etsitään pelkistetyt ilmaisut ja alleviivataan ne → Listataan ilmaisut → Etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia → Yhdistetään ilmaisut ja luodaan alaluokat → Yhdistetään alaluokat ja luodaan yläluokat niistä → Yhdistetään yläluokat ja muodostetaan kokoava käsite.

Pelkistämällä tarkoitetaan epäolennaisen poisjättämistä siis aineiston tiivistämistä. Tässä tutkimuksessa tiivistäminen tehtiin teemoittain. Sitä ohjasi asettamani tutkimusongelma. Aineiston ryhmittelyssä koodaamani ja tiivistämäni ilmaisut kävin tarkasti läpi, ja etsitään niistä samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samoista käsitteistä syntyi ryhmiä ja niistä yhdistettiin yksi luokka, jolle loin alaluokkaa kuvaavan käsite. Alaluokat ryhmittelin edelleen pääluokiksi. Ryhmittelyn jälkeen aineisto abstrahoidaan. Siinä erotetaan olennainen tieto ja muodostetaan kokoavia käsitteitä. Tässä tutkimuksessa yläluokat yhdistettiin tutkimustehtävien alle. Sen avulla saatiin aikaan kokonaisuuksia, joilla voitiin vastata tutkimusongelmiin.

Johtopäätöksissä olen pyrkinyt ymmärtämään, mitä havainnot merkitsevät teoreettisessa ja käytännön kehityksessä.

4.5. Tutkimuksen eettiset valinnat

Hirsjärven ym. (2000, 155) mukaan laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa, joissa suositaan metodeja, jotka korostavat tutkittavan näkökulmaa ja ääntä. Tässä määrin on tärkeää, että tutkijan etiikka ja moraali ovat moitteettomia. Koska vuorovaikutus voi esimerkiksi teemahaastattelua tehtäessä olla hyvin vapaata, tutkimuseettiset kysymykset korostuvat. Toisen väärin kohtelu tai vahingoittaminen korostuu, kun tutkija on institutionaalisessa asemassa. Koska tilanne voi olla hyvin avoin, voi tutkimusasetelman mahdollisten eettisten kysymysten pohtiminen etukäteen olla vaikeaa. Tutkimuksessani eettiset kysymykset olivat erityisesti läsnä haastatteluaineiston analyysissä. Tärkeää on, että saan luotua asioille sen merkityksen, jonka haastateltavat itse sille antoivat.

Tieteen etiikassa on viisi tärkeää peruskysymystä: 1) millaista on hyvä tutkimus, 2) onko tiedon jano hyväksyttävää ja onko se hyväksyttävää kaikissa asioissa, 3) miten tutkimusaiheet valitaan, 4) millaisia tutkimustuloksia saa tavoitella ja voidaanko niissä käsitellä vahingollisia seikkoja, sekä 5) millaisia keinoja tutkimuksessa saa käyttää? (Haaparanta & Niiniluoto 1991.) Hyvä tutkimus on ehdottomasti myös sitä, mihin tässä tutkimuksessa pyritään.

Millaista hyvä tutkimus sitten on? Merton (1957) on asettanut tieteen eetoksen neljä perusnormia: 1) universalismi, väitteiden perustelemista epäpersoonallisilla keinoin, 2) tiedon julkisuus ja yhteisömistus tietoyhteisössä, 3) puolueettomuus ja 4) järjestelmällinen kritiikki. Näiden normien täyttäminen voi tuntua helpolta, mutta Tuomen & Sarajärven (2006) mukaan niitä rikotaan varsin usein. Haaparanta ja Niiniluoto (1991) täydentävät Mertonin listaa tieteellisen menetelmän käytöllä ja tieteellisen päättelyn mukaisella argumentoinnilla. Tuomi ja Sarajärvi (mt.) toteavat, että hyvä tutkimus on sisäisesti johdonmukaista. Se korostuu erityisesti argumentaatiossa siinä, miten ja millaisia lähteitä käyttää. Tuomi ja Sarajärvi lisäävät vielä, että hyvän tutkimuksen tulee olla eettisesti kestävä. Nämä piirteet ovat hahmottaneet oman tutkimukseni toteuttamista. Olen pyrkinyt noudattamaan edellä sanottuja tarkasti ja

johdonmukaisesti. Erityisen tärkeänä olen pitänyt universalismin periaatetta ja pyrkinyt perustelemaan tekemiäni väittämiä lähteisiin tukeutuen.

Laadullisen tutkimuksen perinteissä etiikkaan on suhtauduttu tutkimuksessa hyvin eri tavoin. Se voidaan kokea teknisluonteisena normina, jossa ongelmat liittyvät tutkimustoimintaan, kuten tutkimukseen tulevien informointiin, aineiston keräämisessä ja analyysissä käytettävien menetelmien luotettavuuteen, anonymiteettiongelmiin ja tutkimustulosten esittämistapaan. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 125.) Toista ääripäätä edustaa metodologinen tutkimusetiikka. Tällöin kaikki valinnat ovat moraalisia valintoja. Kyse on arvovalinnoista, jotka määräävät sen, miten tutkimusaiheet valitaan, ja mitä pidetään tärkeänä. Tutkimukseni eettisyyttä ohjaa erityisesti ensin mainittu. Tutkimustoiminnassani olen informoinut tiedonantajia, kerännyt aineistoa neutraalissa ympäristössä, laatinut selkeitä kysymyksiä haastattelun tueksi, käyttänyt aineistoon sopivia analyysi menetelmiä ja esittänyt tutkimustulokset ymmärrettävällä ja jäsennellyllä tavalla niin, että ne eivät aiheuta haittaa tutkimuksen kohteelle, vaan lisäävät aidosti tietämystä.

Tutkimuksessani olen painottanut julkisen hallinnon toimintaa ohjaavaa hyvän hallinnon periaatteisiin kuuluvaa hallinnon avoimuutta tutkimusongelman muotoilussa ja aineiston analyysissä. Hyvän hallinnon periaate on julkishallintoa ohjaava eettinen normisto, jolla on varsin vahvoja siteitä myös tutkimuseettisiin kysymyksiin. Tutkimuksessani tämä näkyy esimerkiksi siinä, että haastateltavat esiintyvät omilla nimillään ja tuloksissa lausutaan se, mitä aineiston analyysi on selvittänyt. Keskeistä on tosin sekin, että analyysillä ei tuoteta vahinkoa tutkittaville hyvän tutkimuksen eettisen kestävyden mukaisesti.

Tutkimuksen uskottavuus ja eettiset ratkaisut ovat sidoksissa toisiinsa. Uskottavuus syntyy esimerkiksi siitä, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Sen loukkauksia ovat muiden tutkijoiden osuuden vähättely, puutteellinen viittaminen aikaisempiin tutkimustuloksiin, tutkimustulosten tai käytettyjen menetelmien huolimaton ja harhaanjohtava raportointi, tulosten puutteellinen kirjaaminen ja säilyttäminen tai samojen tulosten julkaiseminen useita kertoja näennäisesti uusina. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 130) Vastuu hyvän käytännön noudattamisesta ja tutkimuksen rehellisyydestä sekä vilpittömyydestä on aina ensisijaisesti tutkimuksen tekijällä. Tässä

määrin uskon, että tekemäni tutkimuseettiset valinnat ovat ohjanneet tutkimusta suuntaan, jossa sitä voidaan hyvin perustein pitää uskottavana ja eettisesti kestäväenä.

4.6. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnilla pyritään välttämään virheitä tutkimuksessa. Tuomi & Sarajärvi (2006) korostavat, että laadullinen tutkimus rakentuu eri perinteistä ja siksi luotettavuudenkin arviointiin löytyy useita tulkintoja. Eri oppaissa painotetaan hyvin erilaisia asioita luotettavuuden arvioinnin näkökulmasta.

Totuus ja objektiivinen tieto nousevat luotettavuus keskustelussa hyvin nopeasti esille. Keskustelu herättää henkiin myös näkemykset totuuden luonteesta. Tietoteoreettisessa keskustelussa on olemassa neljä totuusteoriaa: 1) totuuden korrespondenssiteoria, 2) totuuden koherenssiteoria, 3) pragmaattinen totuusteoria sekä 4) konsensukseen perustuva totuusteoria. Ensimmäisen mukaan väite on totta, jos se vastaa todellisuutta. Toisen mukaan väite on totta, jos se on yhtäpitävä tai johdonmukainen muiden väitteiden kanssa. Kolmannen mukaan väite on tosi, jos se toimii ja on hyödyllinen. Neljännen mukaan ihmiset voivat luoda yhteisymmärryksessä totuuden. Edellä olevista vain korrespondenssiteoriassa luotetaan ehdottoman objektiivisen tiedon olemassa oloon. Ihmisen merkitystodellisuuden tullessa osaksi tutkimusta sanoudutaan oikeastaan irti objektiivisen tiedon olemassa olost. Laadullisen tutkimuksen totuusarvo tulee oikeastaan konsensukseen perustuvassa ja pragmaattisessa totuusteorioissa. Teorian muodostamisen näkökulmasta se vaatii lisäksi tuekseen koherenssiteoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2006)

Objektiivisuuden ongelmaan liittyy havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus (Tuomi & Sarajärvi 2006.) Puolueettomuus on sitä, yrittääkö tutkija ymmärtää ja kuulla tiedonantajaa vai vaikuttaako taustalla enemmän omat ajatukset ilmiöstä. Tutkijan ajatuksia voivat muovata esimerkiksi sukupuoli, ikä, uskonto tai poliittinen asema. Laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, että tutkijan tausta on aina läsnä analyysissä, koska tutkija luo asetelman ja tulkitsee aineistoa (mt.)

Luotettavuus jaotellaan yleensä tutkimuksen valideettiin ja realibiliteettiin. Näiden käsitteiden käyttö laadullisessa tutkimuksessa on koettu ongelmalliseksi, koska ne ovat

syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä. Lincoln ja Guban (1985) esittävät, että nämä luotettavuuskäsitteet perustuvat oletukseen yhdestä konkreettisesta todellisuudesta, jota tutkimuksessa tavoitellaan. Se liittyy aiemmin esitettyyn korrespondenssiteoriaan, joka todettiin jossain määrin hylätyksi ihmismerkityksellisessä maailmassa. Lincoln ja Guban (mt.) uskovat yhden todellisuuden sijaan sen erilaisiin konstruktioihin. Näiden luotettavuus käsitteiden hylkäämistä osana laadullista tutkimusta suositellaankin vahvasti. (Tuomi ja Sarajärvi 2006.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei olekaan olemassa varsinaisia yksiselitteisiä ohjeita. Edellä esitellyn Lincolnin ja Gubanin (1985) ajatuksiin vedoten en arvioi tutkimuksen luotettavuutta sisäisen ja ulkoisen valideetin tai realibiliteetin näkökulmista vaan, käytän Tuomen ja Sarajärven (2006) listaa apunani. Se sisältää ulkoisen ja sisäisen valideetin näkökulmia, mutta tuo ne laadulliseen tutkimukseen sopivassa perspektiivissä. He painottavat, että tutkimusta on arvioitava kokonaisuutena, kaikista tärkeintä on tutkimuksen johdonmukaisuus. Huomioon tulisi ottaa: 1) tutkimuksen kohde ja tarkoitus – mitä olet tutkimassa ja miksi, 2) omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa – miksi tutkimus on tärkeä, mitä olet olettanut tutkimusta aloittaessasi, ovatko ajatukset muuttuneet, 3) aineiston keruu – miten aineiston keruu on tapahtunut menetelmänä, tekniikkana sekä aineiston keräämisen erikoispiirteet, mahdolliset ongelmat, 4) tutkimuksen tiedonantajat – millä perusteella tiedonantajat valittiin, miten heihin otettiin yhteyttä, montako henkilöä oli kaiken kaikkiaan, 5) tutkija-tiedonantaja-suhde – arvio siitä, miten suhde toimi, lukivatko tiedonantajat tulokset ennen julkaisua, muokattiinko kommenttien mukaan, 6) tutkimuksen kesto – millaisella aikataululla tehty, 7) aineiston analyysi – miten analysoitiin, miten johtopäätöksiin tultiin, 8) tutkimuksen luotettavuus – arvio, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja luotettava sekä 9) tutkimuksen raportointi – miten aineisto on koottu ja analysoitu.

- 1) Tutkimuksessa on tutkittu aineettoman palkitsemisen hyödyntämistä kolmessa Uudenmaan ja kolmessa Lapin kunnassa. Tarkoituksena on ollut selvittää, miten aineetonta palkitsemista hyödynnetään kunnissa ja miten siihen panostetaan strategisella tasolla. Tällä toivon selvittäväni aineettoman palkitsemisen käyttömahdollisuuksia kuntasektorilla. Tavoitteena on, että aineettoman

palkitsemiseen panostettaisiin kuntien strategiatyössä jatkossa enemmän.

- 2) Oma sitoumukseni tutkimukseen on erityisesti henkilökohtainen kiinnostus aineettomaan palkitsemiseen. Tutkimus on tärkeä, koska se antaa syvää tietoa siitä, miten aineettoman palkitsemisen rooli tällä hetkellä koetaan kunnissa ja toisaalta, miten se näkyy osana kuntien strategiatyötä. Organisaatioiden ja erityisesti kuntien strategiatyössä on tärkeää, että toiminnot saadaan sidottua perustehtävään. Siksi kunnan toimintojen eri osa-alueiden pitää olla kytköksissä strategiaan, jolla edistetään perustehtävän toteutumista. Palkitseminen ei ole tästä poikkeus. Se vaatii yhtä laista suunnittelua, kuin mikä tahansa muukin henkilöstötoiminta. Kunnissa palkitsemisjärjestelmät ovat olleet hyvin asettuneita johtuen erityisesti siitä, että toiminta kustannetaan verovaroin. Se rajoittaa suurimpia innovaatioita erityisesti rahapalkitsemisessa, mutta aineeton palkitseminen on tässä suhteessa joustavampaa. Oma ennakkoojatukseni on ollut, että kunnissa ei varsinkaan strategisella tasolla kiinnitetä erityisesti huomiota aineettoman palkitsemisen kehittämiseen tai sen kytkemiseen kunnan strategiaa. Siksi käytännöt kunnassa eroavat toimiala ja jopa esimieskohtaisesti. Tutkimukseni ei ole onnistunut muovaamaan tätä käsitystä, mutta sen sijaan ajatukseni siitä millaisena aineettoman palkitsemisen rooli kunnissa nähdään nyt ja tulevaisuudessa muuttuivat positiivisesti.
- 3) Aineiston keräämisprosessin olen esitellyt edellä, enkä sitä siksi tässä luvussa enää toista. Sen sijaan kokoan ajatuksia siitä, miten olen pyrkinyt kasaamaan hyvää ja luotettavaa tietoa. Se on lähtenyt oikeastaan asiallisen haastattelurungon kokoamisesta. Olen pyrkinyt keräämään teemoja ja sen ympärille avustavia kysymyksiä, jotka eivät kuitenkaan ohjaa vastaajaa. Siksi kysymykset ovat neutraalissa muodossa. Kysymykset pyrin kirjoittamaan mahdollisimman ymmärrettäviksi. Jos tiedonantajan vastaus ei tuntunut osuvan teemaan, esitin tarkentavia kysymyksiä, joilla päästiin takaisin käsillä olevaan teemaan. Teemat olivat kaikissa haastatteluissa samoja ja ne käsiteltiin kattavasti. Haastattelun pituudet olivat kohtuullisia, eikä niitä yritetty venyttää, vaan keskustelu laantui itsestään, jolloin haastattelukin päättyi. Haastattelutilanne oli järjestetty haastateltavan ehdoin ja haastattelut suoritettiin

kasvotusten. Haastattelut nauhoitin ja litteroin, jolloin haastateltavan ääni tulee varmasti nähdyksi. Aineiston analysointi suoritettiin pian haastattelutilanteen jälkeen, joten tapaaminen oli vielä tuoreena mielessä. Haastatteluissa kerättyyn tietoon tulee suhtautua siinä määrin varauksella, että haastateltavat toimivat virkatehtävässä haastattelutilanteessa. Se voi suunnata vastauksia jonkin verran ja jättää aitoja tuntemuksia taakseen.

- 4) Tutkimuksen tiedonantajiksi valittiin henkilöt, joilla katsottiin olevan syvä tietämys palkitsemisen tilasta ja strategiatyöstä omassa organisaatiossaan. Luonnollinen valinta tähän on kunnan henkilöstöjohtaja, Espoota lukuun ottamatta. Espoo on organisaationa sen verran muita kuntia suurempi, että kunnassa on varsinainen palkitsemisensuunnitteluun erikoistunut henkilö, jota tässä tutkimuksessa haastateltiin. Kriteerit olivat kuitenkin kuten muissakin kunnissa. Henkilöihin otettiin alun perin yhteyttä sähköpostitse, jolla myös tapaamiset sovittiin ja haastattelun teemat ilmoitettiin.
- 5) Tutkijan ja tiedonantajan suhteessa korostin avoimuutta. Kerroin rehellisesti tutkimukseni tavoitteet ja aiheet sekä tarjosin haastattelujen teemat alkukäteen tutustuttavaksi. Esittelin omia taustojani ja mielenkiinnon kohteita ja kerroin myös oman näkemykseni tutkittavasta aiheesta, sekä mistä näkökulmasta aihetta tulisin tutkimaan. Kireyttä tai muuta kitkaa ei haastattelutilanteessa esiintynyt ja tiedonantajat kertoivat rehellisesti myös negatiivisävytteisemmistä asioista. Haastattelumateriaalia käsiteltiin kunnioituksella, eikä siitä ole poimittu asioita, joista voisi olla haittaa tiedonantajalle.
- 6) Kaiken kaikkiaan tutkimusprosessi on kestänyt kaksi vuotta. Tutkimus on edennyt osissa, jotka tämän pääluvun alussa esitettiin ja kukin osa on toteutettu aina tiiviimmässä syklissä. Osien välillä aikaa on kulunut enemmän, mutta se on vain kypsyttänyt omia näkemyksiäni aiheesta ja auttanut tarkentamaan ja monipuolistamaan näkökulmia, minkä koen pikemminkin vahvuudeksi luotettavuuden kannalta.
- 7) Aineiston analyysi on esitetty tarkasti tämän pääluvun alaluvussa. Aineisto litteroitiin ja luokiteltiin valittujen teemojen mukaan. Aineiston analyysissä on

annettu laajasti tilaa tiedonantajan äänelle ja suoria lainauksiakin käytetään, mikä on tärkeää tutkimuksessa, jossa tutkitaan erityisesti yksilön kokemuksia ilmiöstä. Se antaa myös lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkijan valintojen paikkansapitävyyttä (Koskinen ym. 2005, 318.) Johtopäätökset on luotu yhdistämällä analyysissa teoreettista viitekehystä ja empiiristä aineistoa. Näistä syntyneet havainnot ja ajatussillat on käsitelty johtopäätösluvussa.

- 8) Tutkimuksen eettisyydestä olen huolehtinut esimerkiksi varmistamalla, että viittaukset ovat kohdillaan. Tutkimuksen kohteita on informoitu tutkimuksen tarkoituksista ja tavoitteista sekä siitä, mikä heidän osansa tutkimuksessa on. Aineisto on kerätty niin, että tiedonantajan ääni tulee esille omanaan, ei muunneltuna. Analyysissa on käytetty menetelmää, joka sopii aineiston keruu menetelmän kanssa yhteen. Tutkimustulokset esitellään, kuten aineisto ne tarjoaa. Tutkimustuloksia ei ole vääristelty tai asioita keksitty, vaan ne perustuvat aineistoon. Hyvän tutkimuksen mukaisesti: Tutkimuksessa esitetyt väitteet perustellaan, tieto on julkista ja myös muiden käytettävissä, tutkittavaa ilmiötä on tarkasteltu puolueettomasti, kuitenkin tiedostaen tutkijan taustan vaikutus, tutkimusprosessi ja sen tuotoksia tarkastellaan kriittisesti. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty tieteellistä argumentointia ja menetelmää. Tutkimuksen sisältö on tuotettu johdonmukaisesti.
- 9) Tutkimuksen raportoinnissa analyysia varten pilkottu aineisto palautetaan takaisin kollektiiviseen tapaustutkimukseen sopivaan muotoon. Raportoinnissa etsitään yleistä tietoa ilmiöstä niin, että se on kuitenkin verrattavissa tapausten välisesti.

5. TUTKIMUSKOHTEET

5.1. Suuret kunnat Espoo ja Rovaniemi

Tällä hetkellä Espoo on Suomen toiseksi suurin kaupunki. Se on yli 250000 ihmisen kotipaikka. Erityispiirteenä on viiteen keskukseen, Leppävaaraan, Tapiolaan, Matinkylä-Olariin, Espoonlahteen ja Espoon keskukseen tukeutuva kaupunkirakenne. Siinä yhdistyvät urbaani, pientalovaltainen ja maaseutumainen asuminen. Kunnan suuri koko asettaa haasteita organisaation johtamiselle ja palveluiden järjestämiselle.

Espoo on kehittyvä ja nopeasti kasvava asuinpaikka. Sen seurauksena Espoo investoi kaupungin kehittämiseen entistä enemmän. Kaupunkirakenne on verkostomainen. Se nojaa laadukkaisiin ja kattaviin kulkuyhteyksiin. Kehitykselle on lisäksi tärkeää Helsingin vaikutuspiiriin kuuluminen. Espoo vastustaa pakkoliitoksia ja kannattaa sen sijaan seutumaista yhteistyötä.

Espoon kaupunki työllistää noin 13500 henkilöä. Henkilöstö jakautuu useiden eri toimialojen kesken. Ammatteja on yli 800. Tehtävät jakautuvat työntekijä-, asiantuntija-, esimies-, päällikkö- ja johtajatasotehtäviin. Toimialojen laajuus ja henkilöstön määrä synnyttävät vaikeuksia henkilöstön hallitsemiselle ja kehittämiselle. Suuri työntekijämäärä tarkoittaa jatkuvaa työpaikkojen vapautumista. Vaihtuvuuden kontrollointi ja osaamisen varmistaminen on keskeinen tavoite. (Espoon kaupungin [www-sivut](#).)

Espoon hankaluudet sekä palvelujen järjestämisessä että investoinneissa ovat suuremmat kuin koskaan. Näistä selviäminen edellyttää organisaatiolta hyvää yhtenäistä strategiaa ja tavoitteita. Espoon kaupungin uusi strategia vuosille 2013-2017 on nimeltään Espoo-tarina. Valtuusto päätti siitä 10.6.2013. Tavoite on toiminnan suuntaaminen selkein ja paremmin tavoittein. Siinä on keskeistä yhteistyö ja -ymmärrys asukkaiden, henkilöstön ja päättäjien kesken. Tarinan pohjalta toimialat ja yksiköt luovat omat tavoitteensa ja kirjoittavat oman tarinansa. Niiden rakentumisessa keskeistä on henkilöstön osallisuus. (Espoon kaupunki)

Espoo-tarina rakentuu kolmen kysymyksen ympärille: mistä olemme tulossa, missä olemme ja minne olemme menossa? Näihin vastaamalla Espoo pyrkii rakentamaan

itselleen vision, mission ja strategian. Tarkoituksena on osallistaa henkilöstö ja asukkaat entistä enemmän kaupungin strategiseen suunnitteluun. Tämä on toteutettu verkkohaastatteluilla, asukasiltaina, työpajoina ja esikoululaisten päivä kaupunginjohtajana -projektilla. Osallistuminen mahdollistaa sen, että tehty työ saavuttaa kohteensa ja auttaa Espoota kehittymään kaupunkina.

Espoon visio on vastuullinen ja inhimillinen edelläkävijäkaupunki, jossa kaikkien on hyvä asua, oppia, tehdä työtä ja yrittää ja jossa espoolainen voi aidosti vaikuttaa. Espoon arvot ja toimintaperiaatteet ovat: 1) Espoo on asukas- ja asiakaslähtöinen, 2) Espoo on vastuullinen edelläkävijä ja 3) Espoo on oikeudenmukainen.

Espoo-tarinan runko on kolmessa näkökulmassa: 1) Asukkaat ja palvelut, 2) Elinvoima, kilpailukyky ja kestävä kehitys sekä 3) Resurssit ja johtaminen. Kukin näkökulma pyrkii päämääräänsä toteuttamalla valtuustokaudelle asetettuja tavoitteita.

Espoo-tarinaa toteuttavat myös viisi poikkihallinnollista kehitysohjelmaa. Ne läpäisevät organisaation toiminta-alat. Ohjelmat ovat: 1) Elinvoimaa ikääntyville, 2) Kestävä kehitys, 3) Kilpailukyky, innovatiivisuus ja yrittäjyys, 4) Nuorten elinvoimaisuus ja 5) Osallistuva Espoo. Kehitysohjelmissa yhdistetään luottamushenkilö- ja viranhaltijajohtaminen.

Nykyisessä Espoo-tarinassa henkilöstölle asetetut tavoitteet jäävät varsin näkymättömiksi. Ne ovat tiiviissä muodossa varsin mitään sanomattomia. Päämääräksi on asetettu osaava ja uudistuskykyinen henkilöstö, joka kehittää palveluiden laatua ja tuottavuutta. (Espoon kaupunki 2013.) Keinot, joilla edellä mainittuun pyritään, määritetään tavoitteiden mukaisesti työyhteisö ja yksikkötasolla, henkilöstöpoliittisten linjausten avustamana. Jotta tämä onnistuisi, täytyy yhteisössä olla selkeä kuva, mitä palvelun laatu ja tuottavuus tarkoittavat. Kyseenalaiseksi jää, kuinka yhdenmukaisesti määrittely toteutuu koko organisaation osalta. Keskeiseksi tulee tiedonkulku ja yhteistyö eri toimialojen kesken. Se on ongelmallista, sillä tiedonkulku läpi organisaation ontuu kunnissa (Strandman 2009 ja Syväjärvi & Stenvall 2003.) Havaitsin henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun -mallien yhteiseksi tekijäksi päämäärätietoisuuden suunnitelmallisuuden. Vaikka Espoo-tarinassa näkyykin päämäärätietoisuus, on sen suunnitelmallisuus häilyvää.

Henkilöstön on vaikeaa, ellei mahdotonta saada selville mitään konkreettista tulevaisuuden päämääristä ja keinoistakin, joilla niihin pyrittäisiin. Henkilöstöstrategian puute siirtää varsinaisten tavoitteiden laatimisen työyhteisöille. Niiden onnistunut asettaminen vaatii harvinaista kykyä sisäistää oman yksikön rooli suuressa kokonaisuudessa. Tehdyt henkilöstöpoliittiset linjaukset voivat olla vaikeita sisäistää ja ymmärtää, kun tulevaisuuden tavoite on epäselvä. Ongelmat eivät jää vain henkilöstötasolle. Pahimmillaan tehdyt henkilöstöpoliittiset linjaukset voivat olla merkityksettömiä kaupungin missiolle ja visiolle, koska tavoitteet on ymmärretty eri tavoilla. Ongelmallista on myös muiden henkilöstöstrategian osa-alueiden toteuttaminen suunnitelmallisesti ja yhdenmukaisesti.

Parhaimmillaan henkilöstöpolitiikkaa suosiva malli voi olla hedelmällinen. Irrallisuus liiketoimintastrategiasta voi helpottaa vision ja mission käyttämistä henkilöstösuunnittelun pohjana liiketoimintastrategian sijaan. Tämä on lähtökohtana myös Viitalan (2004) ja Suomen kuntaliiton (2002) strategisen suunnittelun malleissa, jotka lähenyvät HRM -ajattelua. Vuorovaikutus liiketoimintastrategian kanssa on yhdensuuntaista – liiketoimintastrategia voi vaikuttaa henkilöstöpolitiikkaan, mutta ei toisinpäin. Tämä erottaa Espoon mallin SHRM -ajattelun ytimeä.

Henkilöstöpolitiikan merkitystä korostava malli mahdollistaa palkitsemisen joustavan kehittämisen ja toteuttamisen. Se näkyy esimerkiksi siinä, että palkitseminen ei ole yksi Espoo-tarinan näkökulmista. Se jättää paljon liikkumavaraa työyhteisöillekin. Yksilöimisen ohella joustavuus nousee tärkeänä elementtinä esiin motivaatioteorioissa. Parhaimmillaan se voi sallia uusien sovellusten kokeilemisen suhteellisen vaivattomasti. Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta voidaan kokeilla nopeasti ja toimimattomat järjestelmät voidaan poistaa. Mallin hyödyntäminen vaatii kuitenkin innovatiivisuutta ja rohkeutta käyttää henkilöstöpolitiikan sallimia vapauksia hyväkseen. Erityisesti tämä tuo mahdollisuuksia aineettoman palkitsemisen kehittämiseksi, joka ei ole riippuvainen taloudellisista resursseista ja jossa muutoksia saadaan aikaan muuttamalla yleisiä ajatusmalleja ja toimintatapoja.

Rovaniemi on kehittyvä kansainvälisen kaupan, hallinnon ja koulutuksen kaupunki. Sitä on pidetty Lapin läänin hallinnollisena keskuksena vuodesta 1938. Rovaniemestä tuli kaupunki vuonna 1960. Maalaiskunnan ja kaupungin yhdistyessä syntyi uusi

Rovaniemen kaupunki vuonna 2006. Rovaniemi on vahvistanut viime vuosina asemaansa kaupan ja hallinnon keskuksena. Aktiivinen elinkeinoelämä ja yritystoiminta tuovat uusia työpaikkoja. Asukasmäärä on kasvanut viime vuosina yli 500 asukasta vuodessa. Ammattitaitoinen ja työssään viihtyvä henkilöstö on menestymisen edellytys.

Rovaniemi on Suomen 16. suurin kaupunki, jossa asuu noin 61 000 asukasta. Sen erityispiirre on suuri pinta-ala. Hajanaisuus ja useisiin kyliin jakautuva kaupunki asettaa haasteita palveluiden järjestämiselle ja kuntalaisten osallistamiselle. Maaseutumaisuus on leimallinen ja luonnollinen piirre Rovaniemelle. Rovaniemi on merkittävä koulutuskaupunki, jossa opiskelee noin 8000 korkeakouluopiskelijaa. Kaupungin myyntivaltti on luonnonläheisyys, joka antaa voimaa ja inspiraatiota. Rovaniemen kaupunki työllisti vuodenvaihteessa yli 3500 henkilöä ja työpaikkoja Rovaniemellä on noin 25 000.

”Vuoden 2030 Rovaniemi on kasvava arktisen osaamisen kaupunki, jossa hyvä elämä perustuu yhdessä tehtävään sujuvaan arkeen puhtaassa luontoympäristössä” (Rovaniemen kaupunki 2014) Tätä visiota lähdetään saavuttamaan vuoden 2015 alussa voimaan tulevalla kaupunkistrategialla. Strategiset painotukset ovat: 1) Alueen elinvoimaisuus, 2) Yritysten kilpailukyky, 3) Asukkaiden hyvinvointi ja 4) Viihtyisä elinympäristö. Ne jakautuvat edelleen useampiin näkökulmiin. Strategiset painotukset pysyvät samoina vuoteen 2030 asti. Niitä lähdetään toteuttamaan tavoitteiden kautta, joita edistetään toimenpiteillä, kumppanuuksilla ja yhteistyöllä. Tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan vuosittain kaupunginvaltuustolle ja tavoitetilojen toteutuminen käsitellään joka toinen vuosi toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen yhteydessä. Rovaniemen arvot ovat osallisuus, luovuus ja turvallisuus.

Asetetuille näkökulmille on luotu selvät tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista tarkastellaan mittareilla, joiden kehitykselle on myös asetettu omat tavoitetasonsa tuleville vuosille. Näiden tukena pyörii strategiaa toteuttavia ohjelmia, jotka on samaan tapaan asetettu näkökulmittain. Strategia esittää selkeästi myös, mikä taho on vastuussa näkökulman koordinoinnista. Rovaniemen strategia on kokonaisuutena varsin laaja. Se käsittää neljä suurempaa kokonaisuutta, joita tavoitellaan pienempien osa-alueiden kautta. Strategian yksityiskohtaisuus tekee siitä erittäin suunnitelmallisen ja tavoitteellisen, toisaalta myös hyvin vaikeasti sisäistettävän. Näkökulmia strategiasta

löytyy yhdeksän, kun jokaiselle näistä asetetaan useita tavoitteita ja useita mittareita on kokonaisuus valtava ja sen sisäistäminen aikaa vievää.

Henkilöstön näkyvyys kaupungin strategiassa jää vähäiseksi. Tavoitteet henkilöstön osalta ovat työelämäosallisuuden edistäminen, osaamisen uudistaminen ja työhyvinvointiin panostaminen. Näitä toteutetaan henkilöstö- ja työnantajapoliittisilla linjauksilla. Urposen mukaan tavoitteena on kiteyttää strategia sellaiseksi, että jokainen työntekijä kokee oman tehtävänsä ja työnsä liittyvän suurempaan kokonaisuuteen. Onkin yllättävää, että strategiassa henkilöstön näkyvyys jää niin vähäiseksi.

Rovaniemellä on käytössä henkilöstöstrategia. Se ei tosin ole kulkenut sillä nimellä moneen vuoteen. Nykyään kokonaisuutta puhutellaan henkilöstöpoliittisina linjauksina. Jotka eroavat mielestäni perustavan laatusesti varsinaisesta henkilöstöstrategiasta. Rovaniemellä on pyritty yhden strategian kokonaisuuteen, jota tuetaan eri ohjelmilla. Henkilöstöpoliittisista linjauksista olisi tarkoitus luoda yksi ohjelma. Nämä linjaukset eivät ole julkisesti nähtävillä.

Rovaniemen strateginen asetelma on hyvin samankaltainen Espooseen nähden. Käytössä on vain yksi kuntastrategia, jota tuetaan erilaisilla ohjelmilla ja linjauksilla. Erottavana tekijänä on strategioiden tiiviys. Rovaniemellä tavoitteet ja niiden mittarit on lueteltu yksityiskohtaisesti, näin polku tulevaisuuteen on paremmin esillä. Espoon mallissa päämäärä on tiedossa, mutta tie sinne jätetään avoimemmaksi. Molemmissa lähestymistavoissa on puolensa. Osa tavoitteiden asettaminen mahdollistaa toiminnan yksityiskohtaisemman arvioinnin ja toisaalta kohdentaa toimintaa. Se voi kuitenkin hämärtää kunnan varsinaisia tavoitteita ja näin vierastaa henkilöstöä strategiasta. Tiivis strategia pitää päämäärät selkeämmin esillä ja fokusoi katseet paremmin tulevaan.

Varsinaisen henkilöstöstrategian puute asettaa vaateita esimiestyön toteuttamiselle. Heidän tehtävä on määrittää oman yksikkönsä merkitys strategiaan nähden. Tämä tarkoittaa kokonaisuudessaan tavoitteiden, mittareiden sekä näkökulmien sisäistämistä. Henkilöstöpolitiikalle se asettaa haasteita. Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstökäytäntöjen linjaamisessa tulisi huomioida toimialojen erilaisuus sekä niiden yhteys kunnan strategiaan. Uusilla strategiaa toteuttavilla ohjelmilla on tässä suhteessa suuri rooli. Linkki toiminnan, linjausten ja strategian välillä on pidettävä kirkkaana.

Henkilöstön rooli on löytää kuntastrategiasta ja ohjelmista itselleen, työlleen ja työnteon tavoilleen olennaiset asiat – paljon siis rakentuu vuorovaikutuksen varaan. Uhkana on, että kuntastrategia, tukevat ohjelmat ja henkilöstö eivät löydä yhteistä kieltä.

SHRM -ajattelun näkökulmasta asetelma on mielenkiintoinen. Rovaniemen strategisen mallin toimivuus vaatii koko organisaation läpäisevää keskustelua. Strategiaa tukevia ohjelmia ei voida rakentaa ilman henkilöstön osallistamista tai tuloksena ovat strategiasta irralliset käytännöt. Eri tasoilla käytävä keskustelu strategian kanssa on SHRM -ajattelun ytimessä. Jos keskustelu on onnistunut määrittää henkilöstö strategian, ja strategia henkilöpolitiikan sisältöä. Varsinaisesti asetelma lähenee kuitenkin perinteisempää HRM -ajattelua. On vain yksi ylätason paperi, kuntastrategia, jota lähdetään toteuttamaan useilla eri ohjelmilla. Ohjelmien ja näin myös henkilöstöpolitiikan rooli on tukeva, ei rakentava – se on selvä ero SHRM -ajatteluun.

5.2. Keskikokoiset kunnat Tuusula ja Tornio

Tuusulan kunnalla on pitkä historia. Sen alku voidaan jäljittää aina 1600-luvun puoliväliin asti. Sijainti ja hyvät liikenneyhteydet ovat vaikuttaneet merkittävästi Tuusulan kehitykseen. Kellokosken ruukki, Hyrylän varuskunta ja Jokelan rautatie ovat muovanneet kuntaa merkittävästi. Niiden vaikutus on yhä nähtävissä nyky-Tuusulassakin. Maatalous oli vanhanajan Tuusulan pääelinkeino. Taajamien ulkopuolella Tuusula onkin yhä maalaismainen, vaikka elinkeino rakenne on muuttunut. Nykyisellään Tuusula on vireä pääkaupunkiseudun kunta.

Tuusula on noin 38 000 ihmisen kotikunta. Kunnan asukasmäärä on ollut jatkuvassa kasvussa. Keskimääräinen kasvu on ollut noin 450 asukkaan verran. Tuusulassa on kolme keskusta Hyrylä, Jokela ja Kellokoski. Keskuksia ympäröi maaseutu. Keskuksia kehitetään niiden vahvuuksien mukaan. Hyrylää pikkukaupunkimaiseksi, Jokelaa puutarhakaupunkimaiseksi ja Kellokoskella korostetaan ruukkimiljöötä, joka sijaitsee Keravajoen varrella. Kunnasta pääsee julkisilla liikennevälineillä hyvin ja nopeasti esimerkiksi Helsinkiin.

Tuusulan kunta työllistää 2000 ammattilaista. Työtehtävät jakautuvat useisiin eri palveluihin ja toimialoihin. Työllistäjänä kunta on vakaa, kehittyvä, kasvava ja joustava.

Tuusula pyrkii tarjoamaan toimivia ja laadukkaita palveluita kuntalaisilleen.

Tuusulan strategiassa vuosille 2014-2017 todetaan: ”Perinteitä unohtamatta ja suunnitelmallisesti kohti uutta Tuusulaa.” (Tuusulan kunta 2013.) Tuusulan strategialla halutaan määritellä keinot, joilla Tuusulan maine ja perinteet pysyvät elossa jatkossakin. Tuusulan strategian rakentamisessa on korostettu yhteisöllisyyttä. Osallisena strategian rakentamisessa ovat olleet kuntalaiset verkkokyselyn välityksellä sekä henkilöstö ja luottamushenkilöt lukuisissa työryhmissä ja -pajoissa.

”Tulevaisuuden Tuusula on nykyaikainen ja kaupunkimainen kunta, jossa on hyvät edellytykset elää, työskennellä ja yrittää.” (Tuusulan kunta 2013.) Tuusulan visio on palveleva ja kestävästi kehittyvä kotikunta. Tuusulan missio on mahdollistaa turvallinen kasvu ja kehitys hyvään elämään kaupunkimaisessa kulttuurikunnassa. Perustehtävänä on rakentaa yhteisö, jossa ihmisillä on hyvät edellytykset ottaa vastuu itsestään ja ympäristöstään sekä yrityksillä mahdollisuus menestyä. ”Strategia muuttuu eläväksi jokapäiväisen käytännön tekemisen kautta.” (mt.)

Tuusulan arvot ovat kestävästi kehittyvä, suunnitelmallinen, kehitysmyönteinen, palveluhenkinen ja luotettava. Arvojen merkitys näkyy strategiaprosessissa. Sen alussa luottamushenkilöt pohtivat arvojen merkitystä omassa päätöksenteossaan. Arvo pohdintaa kannustetaan toteuttamaan myös henkilöstön kesken – miten arvot näkyvät osana työtä ja miten voisivat toteuttaa niitä entistä paremmin. Tämä rakentaa kestävästi kehittyvän kunnan. Arvojen tarkempi sisältö on määritetty strategiassa varsin hyvin.

Tuusula on asettanut tavoitteita: palveluiden kehittämiseen, talouden tasapainoon, elinkeinoelämään, maankäyttöön, asumiseen ja liikenteeseen. Tavoitteet ovat ymmärrettäviä, yksinkertaisia ja selkeitä. Tavoitteiden saavuttamiseksi laaditaan keinot strategiassa. Talouden niukentunut tilanne on pakottanut miettimään asioiden tärkeysjärjestystä. Strategiassa asetetaan vuosittaiset teemat, joita pyritään toteuttamaan – nämä teemat ohjaavat kohti visiota. Teemat ovat terve talous (2014), kehittyvät palvelut (2015), vetovoimaiset keskukset (2016) ja menestyvä kulttuurikunta (2017).

Kuntastrategian ohella Tuusulassa on käytössä organisaatiostrategia, joka ajaa henkilöstöstrategian virkaa. Se katsoo erityisesti organisaation sisäistä kehittymistä. Organisaatiostrategian päämäärät ovat palveluiden kehittäminen, talouden tasapaino,

asiakaslähtöisyys, henkilöstö ja uudistuminen sekä johtaminen. Henkilöstön osalta halutaan varmistaa oikein mitoitettu, hyvinvoiva ja osaava henkilöstö. Tähän päästäkseen Tuusulassa otetaan käyttöön osaamisen kehittämis-, henkilöstösuunnittelu- ja palkitsemisjärjestelmät. Uusia toimintamalleja ja innovaatiotoimintaa tuetaan ja niitä hyviä käytäntöjä pyritään levittämään. Johtamisella muutetaan organisaation rakennetta niin, että se palvelee strategiaa. Tavoite on luoda yhtenäinen johtamisjärjestelmä, tavat ja käytännöt. Uudella johtamisjärjestelmällä halutaan vastata muuttuvaan toimintaympäristöön.

Torniossa huolehditaan asukkaiden hyvinvoinnista kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti. Tornio on kaikille kuntalaisille hyvä paikka asua, elää ja kouluttautua sekä tehdä työtä ja yrittää. Rajakaupunkina Tornio tarjoaa mahdollisuuden kahden maan palveluverkostoon. Tornio on rajattomien mahdollisuuksien kaupunki. (Tornion kaupungin [www-sivut](#).)

Tornio elää voimakasta kaupan kasvukautta. Mediaosaaminen ja jaloteräksen jatkojalostus kuuluvat kaupan ohella painopistealueisiin. Torniossa on vahva teollisuuskeskittymä, jonka osaamisaloja ovat esimerkiksi teräs- ja tekstiiliteollisuus. Kaupungissa on kansainvälinen ilmapiiri, joka luo mahdollisuuksia nauttia kahden maan, kahden kielen sekä kahden kielen kulttuurista. Kaupungissa on monipuolinen koulutustarjonta ja useita oppilaitoksia. (Tornion kaupungin [www-sivut](#).)

Tornio muodostaa Ruotsin Haaparannan kanssa kansainvälisen kaksoiskaupungin, joka työllistää noin 12 500 henkilöä. Tornion kaupungin palveluksessa työskentelee noin 1300 ammattilaista. Kaupunki tarjoaa mielenkiintoisen ja kansainvälisen työympäristön sekä turvalliset puitteet asumiselle keskellä hyviä palveluita. (Tornion kaupungin [www-sivut](#).)

Torniossa on noin 22 000 ihmisen kotikunta. Väestön ennustetaan kasvavan vuoteen 2021 mennessä noin 500 ihmisellä. Merkittävimmät väestölliset haasteet liittyvät väestön ikääntymiseen ja negatiiviseen muuttotaseeseen kuntien välisessä muuttoliikkeessä. (Tornion kaupunki 2014)

Tornion strategia 2014-2017 on valmisteltu laajassa yhteistyössä niin kuntalaisten kuin henkilöstönkin kesken. Valtuutetut ovat ottaneet osaa seminaareihin, kuntalaisilta on

pyydetty ajatuksia sekä postikyselynä että sähköisesti ja syntynyttä luonnosta on kierrätetty lautakuntien sekä yhteistyötahojen läpi. Monenlaisella osallisuudella on pyritty varmistamaan strategia, johon jokainen voi samastua. Strategiassa on neljä näkökulmaa ja viisi kärkihanketta, jotka on laadittu vision ja arvojen pohjalta. Kuntastrategia on kaupungin tärkein strategiatason asiakirja. Tavoite on edistää asukkaiden hyvinvointia, kehittää palveluja ja elinvoimaisuutta.

Tornion visio asetetaan vuodelle 2021: Tornio on lähialueensa vetovoimaisin asuin-, palvelu- ja työssäkäyntikeskus, joka muodostaa yhdessä Ruotsin Haaparannan kanssa rajattomien palveluiden kansainvälisen kaksoiskaupungin keskellä perämerenkaarta ja Barentsin aluetta.

Tornion kaupungin arvot ovat asiakaslähtöisyys, luovuus, kestävä kehitys ja yhteistyökykyisyys. Näiden sisältö selostetaan tarkemmin strategiassa. Tornion kaupungin toiminta-ajatus on edistää kuntalaisten hyvinvointia. Se toteutetaan 1) kehittämällä asuin- ja elinympäristön hyvää laatua kestäväällä tavalla, 2) järjestelmällä asiakaslähtöisesti tarvittavat ja riittävät peruspalvelut ja 3) luomalla edellytykset kansainvälisesti kilpailukykyiselle osaamis- ja elinkeinoympäristölle.

Kaupunkitasolle on asetettu tavoitteet vuosille 2014-2017. Ne jakautuvat neljään osa-alueeseen, jotka ovat: 1) hyvinvoiva ja osallistuva kuntalainen, 2) asuminen ja ympäristö, 3) elinkeinot, osaaminen ja kilpailukyky sekä 4) resurssit ja johtaminen. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on asetettu kärkitoimenpiteet ja mittarit, joilla onnistumista mitataan. Tavoitteita on kaiken kaikkiaan 19, sisäistettävää siis riittää.

Henkilöstön osalta kunnan strategian kärkitoimenpiteet ovat 1) työhyvinvoinnin ja osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen kerättyyn palautteeseen perustuen, 2) henkilöstökyselyn toteutus kerran valtuustokaudessa, 3) henkilöstötarpeen, tehtäväkuvien/tehtävien arviointi sekä 5) yhteistyön ja asiakaslähtöisyyden parantaminen. Johtamisessa ja päätöksenteossa kärkitoimenpiteitä ovat 1) ennakoivan henkilöstösuunnitelman laatiminen, 2) henkilöstöpoliittisen ohjelman päivittäminen sekä 3) strategisen johtamisen kehittäminen. Palkitsemiseen kunnan strategia ei ota kantaa.

On huomattavaa, että kuntastrategian ohella kaupungissa on muitakin strategioita.

Niiden tarpeellisuus näin yksityiskohtaisen kuntastrategian rinnalla lienee kyseenalaista. Yksi näistä strategioista on vuonna 2011 laadittu henkilöstöstrategia, joka on yhä voimassa. Se jakaa henkilöstöpolitiikan neljään kriittiseen menestystekijään: 1) Suunnitelmallinen henkilöstöpolitiikka, 2) Kannustava ja motivoiva johtaminen, 3) Osaava henkilöstö sekä 4) Hyvinvoivat työyhteisöt.

Henkilöstöstrategian tehtävä on ohjata kunnan työnantajatoimintaa, mutta sen pitää olla linjassa kuntastrategian kanssa. Kun kuntastrategia laaditaan yksityiskohtaiseen muotoon, voi henkilöstöstrategia enemmän sekoittaa kuin avustaa toimeenpanoa.

5.3. Pienet kunnat, Kauniainen ja Kemijärvi

Kauniainen on yksi pääkaupunkiseudun neljästä kaupungista. Se sijaitsee naapurikaupunkinsa Espoon keskellä 15 km Helsingistä länteen. Tyypillistä Kauniaisille on, että kaupunki on vuosien varrella pystynyt säilyttämään luonteensa huvila- ja puutarhakaupunkina. Tänäpä Kauniaisissa on yli 9300 asukasta, joista 59 % on suomenkielisiä ja 36 % ruotsinkielisiä.

Kaupunkikuvalle on luonteenomaista pientalovaltaisuus ja luonnonläheisyys. Kauniainen edustaa nykyaikaista pientä viihtyisää puutarhakaupunkia. Tämän päivän kaupunkisuunnittelu tähtää yllä mainittujen arvojen säilyttämiseen. Ulkoisten puitteidensa lisäksi huvilakaupunki on myös sosiaalinen ilmiö, jonka välittömyys ja läheisyys korostuvat siinä sosiaalisessa kanssakäymisessä jota kutsumme elämänlaaduksi

Kauniaisten kuntastrategiassa ja henkilöstösuunnitelma sisällytetään osaksi kaupungin talousarviota. Kauniaisten arvot ovat: turvallisesti lähellä läpi elämän, aito yhteisöllisyys, elävä kaksikielisyys, luonnonläheisyys ja ketterä kehittyminen. Valtuuskauden painopistealueissa ja tavoitteissa henkilöstöpolitiikan painopisteeksi nimetään hyvän johtamisen ja työolojen laadun kehittäminen. Tavoite on henkilöstön työhyvinvointi ja työkykyisyys, tulokellinen toiminta ja työurien pidentyminen. Talousarvion henkilöstöosiossa käsitellään tiiviisti henkilöstöä koskevat keskeiset teemat. Keskeisinä nostetaan mm henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, henkilöstön arvot ja tehtäväkierto.

Henkilöstöjohtamisen kehittämistä tuetaan koulutuksella ja valmennuksella. Henkilöstön hyvinvoinnin osalta korostetaan työssä jaksamista ja työurien pidentämistä, joissa keskeinen tekijä on ikäohjelma. Henkilöstön arvoissa korostetaan tasa-arvoa, arvostusta ja yhdenvertaisuutta. Se tarkoittaa ainakin sitä, että henkilöstön osallisuutta toiminnan kehittämisessä tuetaan. Sillä lisätään arvostuksen tuntua. Myös henkilöstön valmentaminen ja koulutus ovat tärkeä osa tätä. Tehtäväkiertoa ja työnohjausta kehitetään jatkossa.

Kemijärven kaupunki on Suomen pohjoisin kaupunki ja sijaitsee Lapin läänin itäosassa, pääosin Napapiirin pohjoispuolella. Kaupunkikeskustaa ympäröivät Kemijärvi, Pöyliöjärvi, ja Suomen suurin joki Kemijoki. Kemijärven väkiluku on 7892.

Kemijärven pinta-ala on 3 930,91 km², josta vesialuetta on 425,94 km². Kaupunki on monipuolinen palvelujen ja kulttuurin keskus: kylpylä - uimahalli, kulttuurikeskus, musiikkiopisto, 200 km moottorikelkkareittejä, 80 km merkittyä vesireitistöä sekä viisi lähellä olevaa tunturikeskusta (Pyhä, Luosto, Suomu, Salla ja Ruka). Se tunnetaan myös monista tapahtumista, joiden rakentamiseen osallistuvat monet yritykset, yhteisöt ja suuri joukko aktiivisia vapaaehtoisia.

Kemijärven kaupungin palveluksessa oli 31.12.2014 yhteensä 831 henkilöä, joista toistaiseksi voimassa olevassa palvelussuhteessa 607 henkilöä ja määräaikaisessa palvelussuhteessa 224 henkilöä. Kokonaishenkilöstömäärä väheni yhdeksällä henkilöllä vuoteen 2013 nähden.

Kemijärven kuntastrategiassa vuodelle 2020 visioksi asetetaan: ”Kemijärven kaupunki on vuonna 2020 Itä-Lapin elinvoimainen palvelu- ja seutukeskus, joka hyödyntää maantieteellistä sijaintia, pohjoista ulottuvuutta ja järvi- ja tunturiluontoa.” Kunnan toiminta-ajatus on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja koko Itä-Lapin kilpailukykyä ja vetovoimaa panostamalla verkostoitumiseen, luovuuteen, osaamiseen ja yrittäjyyteen. Kemijärven arvot ovat avoimuus, tasa-arvoisuus, yhteisöllisyys, luovuus ja kestävä kehitys. Arvojen merkitys käydään strategiassa yksityiskohtaisesti läpi. Niitä ei kuitenkaan kytketä esimerkiksi henkilöstöön ja sen toimintaan.

Kemijärven strategiset tavoitteet ovat: tasapainoinen väestörakenne, aktiivinen elinkeinoelämä, saavutettavuus, toimivat ja laadukkaat palvelut, tasapainoinen

kuntatalous, hyvinvoiva ja osaava henkilöstö sekä viihtyisä elinympäristö ja luonnonvarojen kestävä hyödyntäminen. Henkilöstön painopiste tarkoittaa, että kaupunki on vetovoimainen työnantaja, henkilöstöresursseja käytetään joustavasti ja tehokkaasti, johtaminen on toimivaa ja omistajaohjattua sekä henkilöstö on osaavaa ja hyvinvoivaa. Henkilöstön palkitseminen on näkymättömissä, mutta se voitaneen yhdistää vetovoimaisuuteen.

Kunnan talousarviossa henkilöstösuunnittelussa käydään läpi lähinnä henkilöstön lukumääräisiä panostuksia. Kunnan henkilöstökertomuksesta on puolestaan löydettävissä niitä teemoja, joita odottaisin löytäväni myös strategioista. Henkilöstökertomuksessa käsitellään osaamisen kehittämistä, henkilöstöpanostuksia, työterveysasioita ja yleisiä henkilöstötietoja. Henkilöstökertomuksessa todetaan ansiokkaasti, että henkilöstövoimavarojen ja niihin kohdistettavien kehittämistoimien suunnittelu sekä arviointi tulee kytkeä tiiviiksi osaksi kaupungin toiminnan ja talouden suunnittelua. Kertomuksessa todetaan niin ikään, että uuden kuntastrategian toimenpideohjelman seurauksena on syytä konkretisoida henkilöstöohjelma, jossa toimenpideohjelmassa esitettyihin toimenpiteisiin vastataan.

Edellä tehty katsaus kuntien strategioihin ja organisaatioihin pohjustaa varsinaista analyysia. Edellä käsittelin kunnat jo pareittain ja tämä jaottelu jatkuu seuraavassa analyysiluvussakin. Analyysissa edetään tutkimustehtävien mukaisesti. Alaluvut ovat siten henkilöstöstrategian käyttö strategisen henkilöstöjohtamisen ja palkitsemisen välineenä, palkitsemisen käyttö ja kehittäminen kunnissa, sekä aineettoman palkitsemisen käyttömahdollisuudet kunnissa.

6. PALKITSEMISKÄYTÄNNÖT KUNNISSA

6.1. Kuntien strateginen toimintaympäristö

Tässä alaluvussa tarkastelen kuntien tekemien strategiavalintojen suhdetta henkilöstöjohtamiseen ja palkitsemiseen. Tarkastelun fokuksessa ovat yleisten strategiamallien ohella strategisen henkilöstöjohtamisen mukaisesti henkilöstön roolia strategiaprosessissa sekä varsinaisessa strategiassa. Edelleen palkitsemisen osalta tarkastellaan erityisesti palkitsemisjärjestelmän kehittymistä ja tavoitteita suhteessa muihin strategioihin. Tarkastelussa edetään kunta pareittain: pienet, keskisuuret ja viimeiseksi suuret kunnat.

6.1.1. Pienet kunnat - strategiamalli resurssien sanelemana

Kauniaisissa on viimeksi laadittu henkilöstöstrategia noin kymmenen vuotta sitten. Sen sijaan henkilöstöstrategian asiat sisällytetään kunnan talousarvioon osioihin, jotka käsittelevät henkilöstöä ja henkilöstöjohtamista. Linja on havaittu toimivaksi. Myös kuntastrategia sisällytetään nykyään talousarvion sisälle. ”Näkemyks on, että viranhaltijoiden tehtävänä on auttaa poliittisen tahdon muodostuksessa, tätä todennetaan kirjaamalla talousarvioon tärkeimmät kuntaa koskevat linjaukset.” (Hytönen, 2014) Pienessä kunnassa on tehtävä kompromisseja. Strategioiden sisällyttäminen yhteen kokonaisuuteen on yksi näistä toimista. Se asettaa rajoituksia strategisen sisällön laajuudelle, mikä voi olla vahingollista. Tärkeää on kuitenkin havaita, että prosessi itsessään voi olla strateginen ja näin järjestely voi olla mielekäs SHRM - näkökulmastakin. Merkittävä hyöty strategioiden yhteen niputtamisesta näkyy niiden vuorovaikutussuhteessa. Se on asia, jota korostin strategisen suunnittelun tarkastelussani. Kauniaisissa työyhteisössä ongelmana on ykseyden kokeminen tai kokemattomuus strategian kanssa. ”Esimiehet pyörittävät arkea ja se ei aina toimi.” (Hytönen 2014.) Uudet hankkeet voi antaa mahdollisuuden priorisoinnille ja yksiköiden kiertämiselle. Kun jokin toinen asia syrjäyttää sen, ykseydestä etäännyttään jälleen. (Hytönen 2014.)

Kemijärvellä kuntastrategia on uudistettu vuonna 2014. Henkilöstöstrategiaa ei sen

sijaan ole laadittu. Syynä siihen on kunnan pieni koko. ”Strategiatyö on haastavaa, koska resursseja ei ole isojen kuntien tavalla. Suurissa kunnissa työtä voi olla tekemässä ja johtamassa esimerkiksi strategiapäällikkö.” (Kuvaja 2014.) Kuvaja lienee oikeassa esittäessään resurssit ongelmana. On kuitenkin niin, että strategiatyö ei ole niinkään erilaisten paperien tuottamista, vaan pikemminkin osa kunnan kulttuuria. Vaikka erilaisten strategioiden tuottaminen on sinänsä arvokasta, voidaan niiden puuttumista kompensoida ottamalla strategiatyön perusteita osaksi arkitoimintaa. Näitä ovat esimerkiksi avoin vuorovaikutus, luottamus ja sitoutuminen. SHRM on näkemykseni mukaan erityisesti ajatusmaailma, ei niinkään prosessi. Se on henkilöstölähtöistä toiminnan suunnittelua niin strategisella tasolla kuin arkijohtamisessakin. Ajatus perustuu Ulrichin & Brockbankin (2005) näkemykseen henkilöstöjohtamisen missiönäarisestä tehtävästä. Jatkuva muutos on tila, joka on vain hyväksyttävä. Edelleen voidaan pohtia, missä määrin resurssien puute voidaan nähdä vahvuutena. Se perustuu kuntasektorillakin vallitsevaan tuloksellisuus aatteeseen. Strategisuuden rooli pienessä kunnassa onkin pohtia juuri sitä, miten vähälläkin tullaan toimeen.

Palkitsemisen tavoitteet Kauniaisissa ovat työn arvostaminen, työyhteisöön kuuluminen ja sitouttaminen. Strategisen palkitsemisen mallissani korostan palkitsemisen tavoitteellisuutta. Tavoitteet luovat pohjan palkitsemisjärjestelmän rakentamiselle, siksi on tärkeää, että ne ovat selkeitä. Salomaata (2009) mukaillen, on tärkeää luoda selkeitä ja perustehtäviin kytkettävät tavoitteet. Hytönen (2014) toteaa, että tällä hetkellä palkitsemisen tavoitteet on saavutettu hyvin. Lähes jokainen kokee oman työnsä merkitykselliseksi. Mahdollisuuksien antaminen ja arvostus ovat tärkeä osa esimiestyötä.

”Esimiestyö on kova duuni. Se vaatii jatkuvaa kannustamista ja voiman ylläpitoa. Pitää jaksaa puuttua, johtaa eikä tilanteiden saa antaa mennä vain omalla painollaan.” (Hytönen 2014.)

Se vaatii toden totta jaksamista. On arvokasta, että Kauniaisissa panostetaan tähän. Henkilöstöjohtamisessa kyse on jatkuvasta prosessista, kuten motivaatioteoriat ehdottavat, prosessista, jolla alaisiin tutustutaan. Kunnan arvot ohjaavat toimintaa. Työyhteisöjen tehtävänä on miettiä niiden merkitys omassa toiminnassa. Arvot Kauniaisissa ovat selkeitä. ”Se on keskeistä kuntamyllerryksen keskellä, sillä arvot

korostavat itsenäisyyttä.” (Hytönen 2014). Yhteisökeskeinen arvojen sisällön määrittäminen on aina riski. Keskeistä on tiedon jakaminen. Se, kuten Strandmanin (2009) tutkimus on osoittanut, ei kuulu tavallisesti kunta-alan vahvuuksiin. Hytösen (2014) mukaan keskustelu on yksi tärkeimmistä työvälineistä Kemijärvellä. ”Tietoa välitetään ja muiden asioita kuunnellaan. Näin toiminnan ei pitäisi eriytyä liikaa.” (Hytönen 2014.) Kemijärvellä tätä keskustelua on pyritty synnyttämään kuntastrategian luomisessa. Se on rakennettu yhteistyössä monien eri toimijoiden kanssa. Tavoitteena oli mahdollisimman laaja osallisuus. Kuntalaisilta on kysytty strategian painopistealueita sekä toimenpiteitä netissä.

”Siellä oli myös luonnos strategiasta, jonka toimivuutta sai arvioida. Valtuusto osallistui työhön iltakouluissa. Valtuustoryhmät arvioivat ja saivat esittää toiveita strategiasta. Kaupungin johtoryhmä ja yrittäjät osallistettiin yhtä lailla prosessiin. Vanhus-, nuoriso- ja vammaisneuvostokin antoivat oman panoksensa strategialle.” (Kuvaja, 2014).

Laaja osallisuus on todella sitä, mihin suunnitelmallisuudessa tulisi pyrkiä. Se korostuu kaikissa esittelemissäni strategisen suunnittelun malleissa, sitä voitaneen jopa pitää onnistumisen edellytyksenä. Edelleen on kuitenkin pohdittava sitä, miten osallisuuden hedelmät saadaan realisoitua. Kyse on avoimen vuorovaikutuksen ja uskalluksen kulttuurista, kuten Leinonen (2012) asian muotoili. Edelleen tämä korostaa asiakaslähtöisempään johtamiseen siirtymistä, jonka Arnkil ym. (2007) mainitsivat tärkeänä. Osallisuuden ohella tiedon jakaminen on keskeistä. Siihen pieni kunta tarjoaa hyvät mahdollisuudet. Pienessä kunnassa kaikki on lähellä, poliittiset päättäjät ja johtavat päättäjät ovat hyvin tavattavissa. Pienessä kunnassa, jokaisen nimi ja tehtävä on tuttu. Viestinnässä voitaisiin tästä huolimatta onnistua paremminkin. Ongelma on kunta-alalla laajasti havaittu. Se näkyy erityisesti strategian viestinnässä eri toimijatasojen läpi. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että strategia ei heijastu käytäntöön. (Strandman 2005.)

”Strategia on ylätason paperi, johon voi sisällyttää paljon asioita. Se ei kuitenkaan voi ottaa kantaa kaikkeen. Se on yksi syy siihen, miksi palkitseminen ei oikeastaan ole strategiassa näkyvissä. Siihen otetaan kantaa lähinnä hyvänä työnantajakuvana – työhyvinvointina ja hyvänä esimiestyönä.” (Kuvaja 2014.)

Kuvajan näkemys korostaa ajatusta, että palkitseminen ei ole kokonaisuutena riittävän merkittävä mahtuakseen kuntastrategiaan. Oman näkemykseni mukaan näin ei kuitenkaan ole. Palkitseminen on yksi merkittävin keino ohjata henkilöstön ja siten myös kunnan toimintaa. Sen näkyvyydestä ei pitäisi siksi tinkiä. Edelleen palkitseminen on erittäin suuri osa yksittäisen työntekijän maailmaa. On muistettava, että juuri nämä yksittäiset työntekijät tekevät kunnan kokonaisuutena. Siksi henkilöstön strateginen suunnittelu, jonka olennaisen osan palkitseminen muodostaa on pidettävä esillä. Strategian rooli on ohjata toimintaa ja luoda puitteet sille, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mihin tulisi panostaa. Se ohjaa kunnan talousarviota, jossa varataan määrärahat henkilöstön palkitsemiseen. Jos palkitsemisen rooli jää strategisella tasolla vähäiseksi, lienee selvää, että talousarviossakin sen kehittämiseksi jäävät määrärahat ovat pieniä. Näkymättömyys tarkoittaa, että myös arvojen ja palkitsemisen suhde jää epäselväksi. Greenberg & Baron (2003) puhuivat arvojen muuntumisesta arvotuksen eleenä, siis palkitsemisena. Arvojen ja palkitsemisen suhteen jäädessä epäselväksi, ei tämä arvostus konkretisoidu. Palkitsemisen merkittävydestä voitaneen olla monta mieltä. Omassa tarkastelussani erityisesti aineeton palkitseminen nähtiin organisaatioiden yhtenä vahvimpana kilpailullisena valttina – sen luulisi siis näkyvän kaikkialla.

6.1.2. Keskikokoiset kunnat - monen strategian kokonaisuus

Tuusulassa on laadittu uusi kuntastrategia. Se pyrkii muuttamaan toimintaa entistä asiakaslähtöisemmäksi. ”Tavoitteena on työyhteisöjen valtuuttaminen. Asiakaslähtöisyys on oman toiminnan reflektointia ja palveluiden kehittämistä työyhteisötasolla. Palkitsemisjärjestelmän tulisi tukea näissä.” (Lipasti 2014.) Rahapalkitsemisen ohella pyritään löytämään muitakin keinoja. Järjestelmän suureen remonttiin ei ole toistaiseksi resursseja. Henkilöstön valtuuttaminen on SHRM:n ajattelun keskiössä. Se todentaa henkilöstön arvostamista voimavarana. Maslowin (1954) mukaan molemminpuolinen arvostus on niin ikään motivaation perustana, joten lähtökohdat palkitsemisellekin ovat kohdillaan. Lipasti (2014) mainitsi, että palkitsemisjärjestelmän tulisi tukea näissä toimissa. Yksilöivä ja motivoiva palkitseminen rakentuu arvostuksen periaatteelle. Kyse on lähinnä siitä, miten sen sisältöä ja kehittymistä ohjataan.

Tuusulassa on käytössä kuntastrategian ohella organisaatiostrategia. Organisaatiostrategian tehtävänä on katsoa sisäänpäin. Se sisältää henkilöstön ja kehittymisen sekä johtamisen. Näin ollen palkitsemisen kokonaisuuskin kuuluu pääasiassa organisaatiostrategian sisälle. Tavoitteena on henkilöstön kehittymistä edistävä palkitsemisen kehittäminen, tämä perustuu kuntastrategiaan. Käytännössä se tarkoittaa innovaatio-/pikapalkitsemista, jolla kehitetään työyhteisötason toimintaa. Torniossa on niin ikään käytössä useamman strategian malli. Kuntastrategian ohella käytössä on vuonna 2011 laadittu henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategia on tarkoitus päivittää lähiaikoina.

Tuusulassa henkilöstö otti osaa strategian suunnitteluun vastaamalla strategiakyselyyn. Lisäksi oli johtoryhmien yhteisiä tapaamisia. Kaikki toimialat olivat osallisena. Myös kunnan hallitus ja valtuusto osallistui valmisteluun. Henkilöstö halutaan tiiviimmäksi osaksi suunnittelua. Toteutuksellisesti se on vielä vähän haussa. Toistaiseksi ajatuksia ja ehdotuksia on lähetetty esimiehille, jotka käyvät ne läpi työyhteisöissä. Se ei ole parasta mahdollista osallisuutta, mutta välimallina hyvä. (Lipasti 2014.) Osallisuus parantaa järjestelmän motivoivuutta, sillä pyritään myös välttämään tilanne, jossa kyse olisi pelkästä tiedottamisesta. Tieto palkitsemisen sisällöstä ja perusteista yhdistetään strategian läpivientiin ja innovaatiotoiminnan kehittämiseen. Se avustaa kokonaisuuden ymmärtämisessä. Torniossa henkilöstöstrategian kokoamiseksi järjestettiin työpajoja, joissa käytiin läpi kuntastrategian pääkohtia. Henkilöstön osallisuus oli laajaa ja se toteutettiin työpajoina. Niissä tuotettiin näkemyksiä johtamisesta, osaamisen vahvistamisesta sekä työhyvinvoinnista. Saadusta materiaalista luotiin ymmärrettävä henkilöstöstrategia, jonka pohjana oli kuntastrategia. Henkilöstöjaosto on seurannut sen toteutumista puolivuositain ja henkilöstöraportissa on koostettu lopputilanne. Eniten palautetta on annettu työhyvinvoinnista. Se on koettu arvostetuimmaksi osuudeksi. (Huhtanen 2014.)

Kunnan yhteiset arvot on hyväksytty kuntastrategiassa. Niiden osalta on käyty arvokeskustelua. Kehitys ja suunnitelmallisuus nousivat keskustelussa vahvasti esille. ”Palkitsemisella on tuettava näitä arvoja – sitä tarkoittaa palkitsemisen strategisuus. Palkitsemisella tulee aina tukea strategian toimeenpanoa ja sisältöä. Yhteys näiden kahden välillä pyritään pitämään entistä tiiviimpänä.” (Lipasti 2014.) Vaikkakin Lipasti

on oikeilla jäljillä ja strategioiden läheisyys on tärkeää, käsittää hän strategisen palkitsemisen turhan yksioikoisena kokonaisuutena. Suhteissa on tärkeää muistaa, että palkitsemisen ei suinkaan tulisi olla alisteinen organisaatioiden muille strategioille. Näiden välillä tulisi sen sijaan olla jatkuva vuorovaikutussuhde. Tämä ymmärtäminen on keskeistä etenkin, kun Tuusula suunnittelee palkitsemisjärjestelmänsä laajempaa remonttia. Palkitsemisen rooli Tornion henkilöstöstrategiassa näkyy työn vaativuuden arvioinnin kehittämisessä ja työaikojen joustossa. Niitä on pyritty toteuttamaan. Toteuttamisessa on edetty eri tahtiin sopimusaloista riippuen. Se, onko työntävä tekijä ollut strategia vai tämän hetkiset paineet on epäselvää, mutta ne liittyvät samaan kokonaisuuteen. Järjestelmien luomisessa on kuultu eri asiantuntijoita. Kv-tes:n osalta esimiehet ja pääluottamusmiehet rakensivat pohjan yhteistyössä. Palvelualueella palvelupäälliköistä ja tulosaluepäälliköistä sekä pääluottamusmiehistä koottu ryhmä kävi keskustelua järjestelmästä. Esitykset järjestelmistä tuli henkilöstökeskukseen, jossa ne yhdenmukaistettiin. (Huhtanen 2014.) Yksikkötasolla tehtävä pohjatyö rakentaa miellyttävän kokonaisuuden. Se jakaa tietoisuutta yksiköihin.

Palkitsemisen tavoitteista tuloksellisuus on keskeistä. ”Jos tehtävä työ vastaa kunnan strategisia tavoitteita, nousee tuloksellisuus kaiken aikaa esille – se on palkitsemisen strategisuutta.” (Huhtanen 2014.) On syytä miettiä, voidaanko palkitsemista edes arvioida tuloksellisuuden näkökulmasta. Onko kysymykseen, mitä tuloksellinen palkitseminen on, edes vastausta? Liittykö se toisaalta enemmän siihen, että palkitseminen saa aikaan tuloksia vai että palkitsemisella saadaan motivoitua työntekijöitä? Sen lisäksi tavoitteena on työhyvinvoinnista huolehtiminen. Sillä pyritään Huhtasen mukaan sairauspoissaolojen vähentämiseen. Vanhemmille työntekijöille on tarjolla kuntoutusta. Torniossa on ollut myös viestinnän ja markkinoinnin koulutusta. ”Se on parantanut työhyvinvointia ja helpottanut strategian jalkauttamista esimiestyössä.” (Huhtanen 2014.) Kunnan arvot eivät varsinaisesti näy osana palkitsemista. Ne ovat taustalla ja voivat vaikuttaa esimerkiksi tehtävän vaativuuden arvioinnissa. Aineettomalla puolella arvot tulevat Huhtasen (2014) mielestä varmasti näkyviin esimiestyössä. Tuusulassa keskeisenä tavoitteena on tällä hetkellä peruspalkitsemisen kuntoon saaminen. Tuusulan tilanne kuvastaa hyvin, mihin palkitsemisen suunnittelemattomuus voi johtaa. Viitala (2004) kuvasi huonoa ja epäonnistunutta palkitsemiskulttuuria, jossa perusteet ja vaatimukset ovat huonosti

kirjattuja. Esimiehet voivat soveltaa täysin erilaisia käsityksiä palkitsemisesta ja henkilöstöä voidaan johtaa harhaan. Vaikutukset voivat näkyä siinä, miten organisaation selviää laajemmassa kehyksessä.

Torniossa ei ole vielä päästy siihen, että jokainen työntekijä osaisi kertoa oman työnsä merkityksen ja kytkeytymisen strategiaan. Tavoitteena on, että strategia lähtisi tulosityksiköistä, ja että se olisi mukana myös kehityskeskusteluissa. Se vahvistaa yhteyttä oman työn ja strategian välillä. Strategian kytkemisellä tulosityksiköihin saavutetaan jalkauttamisen kannalta selkeitä hyötyjä. Se liittyy tiiviisti Salomaan (2009) ajatuksiin perustehtäviin kytketyistä tavoitteista. Edelleen kyse on siitä, miten onnistutaan Mintzbergin (1987) strategisten toimintojen kytkemisestä yhteen ylimmissä rakenteissa. Se ratkaisee sen, voidaanko puhua SHRM:stä vai ei. Siihen pääseminen edellyttää henkilöstönohjausjärjestelmien kehittämistä. Esimiehet tarvitsevat työkaluja, joilla kokonaisuus saadaan avattua paremmin työntekijöille. Tämä tietystä edellyttää jo sitä, että kokonaisuus on esimiehillekin selkeä. Hyvä keino lähteä avaamaan tätä ongelmaa, on pitää henkilöstön rooli aktiivisena.

Kunnat haluavat kehittää palkitsemisjärjestelmiään. ”Keinoja ja välineitä kaivataan.” (Huhtanen 2014.) Huhtanen korostaa lisäksi, että kehittämään joudutaan, oli halua tai ei. Näkökulma voi vaikuttaa karrikoivalta, mutta se kuvaa hyvin resurssipaineita, jossa kunnat kamppailevat. Kyse on aiemmin kuvatusta Ulrichin & Brockbankin (2005) jatkuvan muutoksen tilasta. Huhtasen (2014) mukaan Meri-Lapin alueella on puhuttu palkitsemisen yhteisestä kehittämisestä. Kehittäminen pitäisi kytkeä osaksi työtä ja sen sisältöä. ”Palkitseminen ja kehittäminen ovat osa päivittäistä toimintaa, ei sitä pelkillä järjestelmillä rakenneta.” (Huhtanen 2014) Samalla kannalla on Lipasti (2014), joka korostaa erityisesti toimintatapojen muutosta. Parhaat käytännöt lähtevät arjesta. Vaatimuksena on osaava esimiestyö ja se lähtee yksilöistä. Järjestelmillä yksilöitä voidaan avustaa oikeaan suuntaan. Esimiestyöhön täytyy löytää yhtenäisyys, sillä kunta koetaan aina samana työnantajana, yksiköstä riippumatta.

6.1.3. Suuret kunnat - suunnitelmallisuutta henkilöstöpolitiikalla

Espoon uusi strategia kulkee nimellä Espoo-tarina. Espoossa ei ole käytössä

henkilöstöstrategiaa, vaan sen sijasta käytössä ovat henkilöstöpoliittiset linjaukset. Espoo-tarina on laadittu tiiviiseen muotoon. Palkitsemiseen strategiassa ei oteta kantaa. Tiivis strategia ohjaa toimintaa paremmin ja antaa valmiuksia palkitsemisen toteutumiselle. Kun suunta määritetään hyvin, on palkitsemisessa mahdollista onnistua paremmin. Näin strategia palvelee palkitsemisen kokonaisuutta paremmin, vaikka se ei näkökulmana strategiassa olekaan. *Rovaniemellä* on Espoon tapaan vain kuntastrategia. Sen ohella on tukevia ohjelmia, joita voidaan rinnastaa henkilöstöpoliittisiin linjauksiin. Strategialla pyritään linjaamaan kaupunkilaisten tahtotilaa – miksi organisaatio on olemassa, ja mitä siltä odotetaan. ”Päätäjillä on suuri rooli, mutta olemassaolon oikeutus tulee kuntalaisilta.” (Urponen 2014.) Yksi ohjelmista on luotu henkilöstöpoliittisista ja työnantajapoliittisista linjauksista. Aikaisemmin *Rovaniemellä* on puhuttu henkilöstöstrategiasta, mutta nyt linja on ohjelmapoliittisessa kehityksessä. Se ei varsinaisesti sisällä paljon uutta vaan on pikemminkin yhteenveto jo olemassa olevista käytännöistä. Jos puutteita tunnistetaan, niin ne täydennetään. (Urponen 2014.) Strategia on pyritty kiteyttämään sellaiseksi, että jokainen kokisi tehtävänsä ja työnsä liittyvän osaksi isompaa kokonaisuutta.

Palkitsemisjärjestelmä suunnitellaan Espoossa Espoo-tarinan pohjalta, se on Lehto-Ollilan mukaan ehdoton edellytys. Se pitää toteuttaa osana kunnan strategiaa. Aiemmin yhteys strategian ja palkitsemisen välillä on laiminlyöty. Nyt ne pyritään tuomaan tiiviimmin yhteen. ”Tämä kannustaa tavoitteiden toteutumiseen työpaikalla. Palkitsemisella pyritään tavoittamaan tarinan tavoitteita ja arvoja – sitä on palkitsemisen strategisuus.” (Lehto-Ollila 2014.) Tiiviimpi yhteys strategioiden välillä on keskeistä. Se on edellytys SHRM -ajattelulle. Strategisuus on kuitenkin myös laajempi kokonaisuus. Palkitsemisstrategia on puolestaan eri palkitsemismuotojen yhteensopivuutta ja niiden toimivuutta kokonaisuutena. Strategisuus sisältää nämä molemmat puolet. (Lehto-Ollila 2014) Lehto-Ollilan mukaan organisaation onnistumista pitää aina arvioida – miten perustehtävässä onnistutaan, ja miten on onnistuttu muuttumaan strategian tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemisen onnistuminen toimenpiteenä on toinen puoli. Miten työyhteisössä koetaan, että hommat sujuvat: ollaanko palkitsemiseen tyytyväisiä ja innostaako se ihmisiä tiettyyn toimintaan ja tietynlaiseen toimintamalliin. ”Se korostaa yhä panos-hyöty -suhdetta ja panostuslajien keskinäistä suhdetta – menevätkö panokset oikeisiin paikkoihin ja saadaanko aikaan

ajateltu vaikutus.” (Lehto-Ollila 2014) Arvioinnin perusteella viilataan järjestelmää. Keskeistä on toiminnan pitkäjänteisyys. Muutokseen pitää sitoutua, se johtaa kehittymiseen ja eteenpäin.

Rovaniemellä palkitsemisen rooli on tunnistettu sekä ohjelmissa että kuntastrategiassa. ”Se on tärkeä kokonaisuus, joka on tällä hetkellä selvästi puutteellinen.” (Urponen 2014) Palkitsemisen strategisuus merkitsee Urposelle, että osataan palkita oikeista asioista. Palkitsemisen tulisi perustua siihen onnistutaanko ylätasen tavoitteissa. Tavoitteena on palkita niitä, joilla on kaupungin kannalta merkittävää osaamista ja kykyä saada asioita aikaiseksi. ”Pitäisi suunnata tehtäväkohtaisten palkkaerojen minimoimiseen ja palkkarakenteen selkeämpään painottamiseen suorituksen puolelle. Se koetaan varmasti osittain epäoikeudenmukaiseksi, kun tulee palkkaeroja.” (Urponen 2014.) Urposen mielestä on kuitenkin syytä miettiä, että eikö enemmän ja oikeita asioita aikaansaavien tulisikin saada enemmän palkkaa? Suorituksen arviointi on kunnassa vaikeaa. Se edellyttää selkeitä strategisista tavoitteita. Se ei toistaiseksi toteudu. Ei kuitenkaan liene ollenkaan mahdotonta, että kunnassakin siirryttäisiin yhä enemmän kohti suorituskohtaisempaa palkitsemista. ”Se on suuri haaste.” (Urponen 2014.) Tavoitteet ovat moninaisia ja mittareita on hirveästi. Kaupunkilaisen tai työntekijän voi olla vaikea havaita kokonaisuutta niiden takana. Oma merkitys kokonaisuudelle voi hävitä.

Espoossa palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä painotetaan useita osa-alueita. Johtamista pyritään kehittämään johtamisen arvioinnin työkalulla, sitä kautta saadaan palautetta. Välillisesti voidaan mitata eri asioita, joko suoraa toimintaa tai tuntemuksia. Lehto-Ollila hellii systeemi-ajattelua: ”jos yhtä asiaa muutetaan systeemissä, myös jokin toinen asia muuttuu.” (Lehto-Ollila 2014) Kunnassa on tarkoitus tehdä työtä, joka on palkattu tekemään. Jos perustehtävässä onnistutaan, niin panokset on mennyt oikeisiin paikkoihin. Yksinkertainen mittaaminen keskittyy tärkeimpään eli perustehtävään. Rovaniemellä palkitsemisjärjestelmän suunnittelulta edellytetään tiivistä yhteistyötä ammattijärjestöjen kanssa. Rakentava vuoropuhelu on avain. ”Yhteistoiminnan pelisäännöt ja periaatteet ovat sellaiset, että näitä asioita ei voi yksin miettiä.” (Urponen 2014.) Henkilöstöä osallistetaan välillisesti pääluottamusmiesten avulla. Sähköiset välineet antaisivat mahdollisuuden laajempaankin osallistamiseen.

”Ideat, uudet näkemykset ja palautteet ovat tervetulleita.” (Urponen 2014.) Palkitsemisen kehittämisessä pyritään mittareiden löytämiseen. ”Se, että osataan arvioida onnistumista ja pystytään osoittamaan, että tehdään oikeita asioita ja niistä sitten palkittaisiin.” (Urponen 2014) Keskustelut lähtevät ylemmästä ja poliittisesta johdosta. Pitää löytää ajatukset, joista kirjataan päätöksiä, jotka tulevat käytännöiksi. Toimialojen erilaisuus pitää huomioida. Erilainen toiminta ja erilaisesta toiminnasta palkitseminen on sallittava kunnissakin. Se tarkoittaa, että tavoitteet eivät voi olla yhteisiä kaikilta osin. Toimialojen erityispiirteille on annettava palkitsemisessa tilaa. Tämä edellyttää muutokseen sitoutumista. ”Vaikutukset näkyvät pitkällä aikavälillä, jos muutokseen lähdetään, täytyy sen kestää pitempään kuin yhden vaalikauden.” (Urponen 2014)

6.2. Palkitsemisjärjestelmän kehittyminen kunnissa

Tässä alaluvussa luon tarkemman katsauksen siihen, miten palkitsemisjärjestelmät ovat kehittyneet tutkimukseni kunnissa. Tarkastelussa painotetaan aineettoman palkitsemisen roolia kehityskulussa ja tarkastellaan, miten SHRM -ajattelu on näkynyt osana kokonaisuutta. Luvussa tarkastellaan myös mihin suuntaan palkitsemista pitäisi kuntien mielestä kehittää. Tarkastelussa edetään kunta pareittain.

6.2.1. Pienet kunnat - katseet aineettomassa palkitsemisessä

Kauniaisissa koetaan keskeiseksi peruspalkkauksen rooli. Se muodostuu tehtäväkohtaisesta palkasta ja henkilökohtaisesta lisästä. Kauniaisissa on käytössä myös kertapalkitseminen. Se on käytössä tulospalkitsemisen sijasta ja se on havaittu hyväksi käytännöksi. ”Esimies tuo esille onnistumiset ja niistä voidaan palkita - se on vilpittöntä.” (Hytönen 2014.) Kertapalkitseminen on harmonisoitu antamalla jokaiselle toimialalle prosentuaalisesti sama summa rahaa. Hyvän suorituksen kriteerit on määritelty yhteistyössä henkilöstöjärjestöjen ja työnantajan kanssa. Näin järjestelmästä on saatu tasa-arvoinen. (mt.) Pikapalkitsemisessa on keskeistä esimiesten kyvykkyys suoritusten arvioinnissa. Siinä olisi tosin kehittämisen varaa. Ei saa tyytyä siihen, että henkilöstö mennään aakkosissa läpi. (mt.) Tärkeää on, että tehtäväkohtaiset palkat ovat seudullisesti vertailukelpoisia. ”Rahalla on toki merkitystä. Se on tapa asemoida itseään

yhteiskunnassa ja se osoittaa tietyn tyyppistä arvostusta. Se, miten suuri merkitys on, riippuu yksilöstä”.

Kemijärvellä palkitsemiseksi koetaan erityisesti palkanmaksu. Se on ollut kuntasektorilla pitkään ainoa palkitsemisenmuoto. Se sisältää vuosisidonnaisenlisän, tehtäväkohtaisen palkan ja henkilökohtaisenlisän. Edellisten rinnalle on tullut pikkuhiljaa muitakin keinoja: virkistyspäivät, työhyvinvointi, muistamiset, pitkästä työurasta palkitseminen sekä erilaiset alennukset palveluihin. Kemijärvellä palkitseminen nähdään hyvänä työnantajapolitiikkana. Kuntasektorin ja yksityisen sektorin koveneva kilpailu asettaa sen toteuttamiselle haasteita. Kilpailukyky pitää pystyä säilyttämään, kun hankitaan osajia. ”Kamppailu työvoimasta tulee toteuttaa tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti.” (Kuvaja 2014.) Se on Kemijärvellä myös palkitsemisen lähtökohta. ”Huomattavaa on, että rekrytoitavien kiinnostus palkitsemisjärjestelmän sisältöön on viime aikoina kasvanut.” (mt.) Kiinnostus palkitsemisesta ei olekaan vain organisaation sisäistä, vaan sillä on kytköksiä myös organisaation ulkoiseen kuvaan.

Tulospalkkausta ei ole koettu Kauniaisissa tarpeelliseksi kehittää. Kemijärvellä on havaittu, että organisaatio ei ole lähtökohtaisestikaan kehittynyt vielä niin pitkälle, että tulospalkkausmalli olisi mahdollinen.

”Tulospalkkaus on ajatuksena toimimaton, koska kunnassa ei voida palkita siitä, että rahaa säästyy tai se on ainakin väärä tapa. Ei ole oikein määritellä tuloksellisuutta hoidettavien vanhusten määränä. Tärkeämpää on, miten he kokevat elämänsä ja hoitonsa laadun.” (Hytönen 2014.)

Tämä on ongelma tulospalkkauksen tuomisessa. Kemijärvellä organisaatio ei ole vielä puolestaan kehittynyt niin pitkälle, että tulospalkkausmalli olisi mahdollinen. ”Ylipäättään tulospalkkaus on ongelmallista hankalan mitattavuuden vuoksi – onko kuntasektori siihen edes kypsä, on epäselvää.” (Kuvaja 2014.) Kunnassa käytetään lisäksi kuntalaisten rahaa. Pitää miettiä, mihin sitä voi käyttää.

Kun henkilökohtaisen suoriutumisen arvioiminen tuli Kauniaisiiin ensimmäistä kertaa tehtäväksi, tehtiin lomake, jossa pisteytettiin eri osa-alueet. ”Kun samaa pisteytystä tekee vuosia peränjälkeen, häviää kiinnostus sen tekemiseen. Kun kiinnostus laantuu,

tehtävät jää tekemättä. Kun tulee uusi sopimusmääräys, joka käsketään valmistella yhteistyössä henkilöstön kanssa, on se valtava urakka.” (Hytönen 2014) Siihen vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuskin, myös ikä ja työvuodet. Voi tuntua, että jokin asia käsiteltiin vasta, vaikka siitä on todellisuudessa jo vierähtänyt tovi. Suurissa kunnissa voi olla kymmenkertainen määrä työntekijöitä hoitamassa samaa tehtävää, josta pienemmässä kunnassa vastaa yksi henkilö. Tämä on tilanne useimmissa Suomen kunnissa. Siitä syntyy jatkuva kehittämisprosessi. ”Kun kaikkia käsiteltäviä miettii, niin hartioita rupeaa pakottamaan.” (Hytönen 2014) Samat toimijat ei voi luoda kokoajan uutta järjestelmää – jatkuvuus täytyy löytyä. ”Tietopankki, josta saisi erilaisia arviointi tai tehtävän vaativuus lomakkeita voisi helpottaa työtaakkaa.” (Hytönen 2014.)

Kemijärvellä on koettu niin ikään ongelmaksi pienen kunnan resurssit. Ne eivät tahdo riittää esimerkiksi strategiatyöhön saatikka palkitsemisjärjestelmän laajamittaisempaan suunnitteluun. Asioista vastaavat liian harvat henkilöt. Kuvaja (2014) korostaa, että resurssien ohella on muistettava tasapuolisuus. Se tahdistaa toimintaa. Ongelmaksi se voi tulla, kun kaikilla ammattialoilla ei voida joustaa tietyistä työtavoista. Yleisen hyväksyttävyyden saavuttaminen voikin olla vaikeaa esimerkiksi etätö asioissa. ”Palveluiden laadun varmistaminen tulevaisuudessakin on kasvava huoli. Palveluiden tuottamiseen tarvitaan ihmisiä. Henkilöstömenot ovat kuitenkin suhteessa suurin menoerä ja siksi usein säästöjen kohteena.” (Kuvaja 2014) Kun henkilöstön määrä vähenee, työn rasittavuus kasvaa. Henkilöstön työkyky ja sen säilyttäminen ovatkin tärkeitä asioita.

Pienten kuntien kohdalla palkitseminen ei olekaan vain hyvinvointia lisäävä tekijä. Palkitsemisen suunnitteleminen ja toteuttaminen käytännössä vaatii veronsa ja voi aiheuttaa paineita jaksamiselle. Järjestelmästä on rakennettava paitsi motivoiva myös hallinnollisesti kevyt. Johtaminen on myös yksi ongelma-alueista. Uuden johtamiskulttuurin levittäminen on vaikeaa. Kunnissa on tyypillisesti johdettu asioita. Sen olisi muututtava ihmis-, yksilö- ja ryhmäjohtamiseen. Edelleen muutosjohtamisen rooli kasvaa. Viestinnän ja viestinnän rajojen madalluttaminen ovat tavoitteita, joihin pyritään. Tämä on ongelma, jota Strandmankin (2009) tutki.

Johtamisen kehittäminen palkitsemisjärjestelmän osana edellyttää osaamisen kehittämistä. Se on yksi kunnalle tärkeistä asioista. Palkitsemisen näkökulmasta

ongelmana on henkilökohtainen kiinnostus. Jos koulutuksia ei osata liittää omaan työhön, synnyttää se haluttomuutta. Se ei palkitse ketään. Sitoutuminen koulutuksiin ja itsensä kehittäminen jakaakin henkilöstön kahtia. Sitoutuminen syntyy De vosin & Meganckin (2009) mukaan arvostuksesta. Maslowia (1954) mukaillen kyse on molemmiin puolisen arvostuksen löytymisestä. Tämä saavutetaan osallistamalla ja kuuntelemalla henkilöstöä (Strandman 2009.) Ongelmista on helppo syyttää huonoa johtajuutta. Kuvajan (2004) mukaan näin usein tehdäänkin. Kunnassa on paljon aloja, joissa ammatillinen tekeminen on vahvaa. Ylpeys vaikuttaa varmasti työilmapiiriin. Jos työorientaatio vaihtelee suuresti, näkyy se kitkana. (Kuvaja 2014)

Kunnan arvot ohjaavat palkitsemista, mutta se ei ole varsinaisesti näkyvää. Henkilöstön toiveena olisi, että palkitsemiseen tulisi lisää elementtejä. Sen sisältöön toivotaan enemmän henkilökohtaista vaikuttavuutta. (Kuvaja 2014.) Kuvaja arvelee, että ihmisistä on varmasti tullut enemmän yksilölähtöisiä, halutaan päättää itse milloin ja mihin palkinnot käytetään. Henkilöstöä pitää tietysti kuunnella ja yrittää löytää miellyttäviä ratkaisuja. Toimintaa ohjaa kuitenkin yleinen hyväksyttävyys ja se on muistettava. Pitää kehittää tapoja, joita kaikki voivat hyödyntää. Kehittämisen näkökulmasta koko organisaation tunne on tärkeä. Se, että oma työ, suoriutuminen, kehittäminen ja sitoutuminen vaikuttavat, lisää työiloa. Näin saadaan enemmän aikaa ja vaikutuksellisuus lisääntyy. Se voisi näkyä palkitsemisessäkin. Usein se on näkynytkin jossain vaiheessa, mutta todellisuus on, että rahaa on entistä vähemmän jaossa.

Kauniainen korostaa kovien naapurikuntien roolia. ”Niihin verrattuna me ollaan aina vähän jäljessä mallintamisessa.” (Hytönen 2014.) Kunnan pieni koko tarkoittaa kuitenkin, että kaikkialle on lyhyt matka ja johtaminen on avointa. Päättävät virkamiehet ja johtavat poliitikot ovat helposti tavattavissa. Henkilöstökin voi Kauniaisissa hyvin. ”Täällä tulee helpommin tunne, että asioihin voi vaikuttaa ja että omalla työllä on merkitystä kokonaisuudelle. Kauniainen on kaikkien Kaunialaisten kaupunki.” (mt.) Halua monien asioiden kehittämiseen löytyy, mutta resurssit asettavat ongelmia kaiken toteuttamiseksi. Isot naapurit lisäävät kilpailua ja asettavat painetta rahalla palkitsemiseen. Kuvaja (2014) yhdistää Kemijärvellä tämän ongelman kilpailuun yksityisten toimijoiden kanssa. Uutta osaamista ei voida houkuttaa aineellisella palkitsemisella. Kuvajan (2014) mukaan ei ole mahdollisuuksia tarjota

samanlaisia houkuttimia kuin yksityisellä sektorilla. Taloudelliset realiteetit eivät sovi siihen. Sitouttamisen näkökulmasta keskeisenä on rahan sijaan työhyvinvointi. Siihen, työilmapiiriin ja tekemisen luonteeseen halutaan vaikuttaa (Kuvaja 2014). Palkitsemisen ongelma on, että tunne palkitsevuudesta muuttuu arjeksi. Hyviä asioita ei osata arvostaa. Vasta työpaikkaa vaihdettaessa havaitaan, mikä vanhassa työpaikassa oli selkeästi paremmin. Tämä korostuu aineettomassa palkitsemisessa, jossa palkitseminen ei ole aina konkreettista. Vertailu on siten hankalaa työpaikkojen kesken. Palkitsemisjärjestelmän keskiötä pyritään nyt Kemijärvellä fokusoimaan uudestaan. Siitä halutaan pro aktiivisempaa. Kaupunki kannustaa liikkumaan työ ja vapaa-ajalla. Hyvinvointia tukemaan on järjestetty liikunta- ja kuntoryhmiä (Kuvaja 2014).

6.2.2. Keskikokoiset kunnat - perusrakenteista suoritusperustaiseen palkitsemiseen

Tuusulassa palkitsemisjärjestelmän perusta on romuttuneessa tilassa. Tehtävän vaativuuteen perustuva palkkaus ei ole ajan tasalla ja henkilökohtaisessa lisässä on epäonnistuttu arviointiperusteiden sisäistämisessä. Siitä syystä sitä ei varsinaisesti enää edes toteuteta asiallisesti (Lipasti 2014). Palkitsemisen päivittäminen on kiireellinen asia. Palkitsemisjärjestelmän perusta on oikeudenmukainen palkitseminen tehtävään ja suoriutumiseen nähden. Järjestelmästä halutaan yksinkertainen ja selkeä. ”Palkitsemisjärjestelmistä tulee helposti liian monimutkaisia, joka vaikeuttaa niiden sisäistämistä.” (Lipasti 2014.) Henkilöstöllä tulee olla tieto palkitsemisesta ja sen sisällöstä. Torniossa palkitsemisenmuotona on rahapalkan puolella kunnallisalan normaali palkkarakenne. Sen ohella on käytössä henkilöstön kouluttamista, osaamisen hankkimista ja uusia tehtäviä. Palkitsemisella on onnistuttu ohjaamaan henkilöstöä kouluttautumiseen. Halua uusien toimintamuotojen toteuttamiseen on ollut, kunhan se huomioidaan palkitsemisessa. (Huhtanen 2014.) Kyse on kuitenkin pienistä summista. Kunta tukee liikuntaa sporttipassilla, mutta korostaa myös omaa vastuuta. Siksi summia ei korvata kokonaisuudessa. Torniolla on käytössä tulosityksiköiden ohjauspalkkio. Se voidaan käyttää työhyvinvoinnin kehittämiseen. Yksiköiden kehittämistä tuetaan lisäksi kehittämismäärärahalla.

Torniossa palkitsemista toteutetaan niin ikään ajatuksella, että se liittyy tuloksellisuuden saavuttamiseen. Tuloksellisuudella ja palkitsemisella tulee olla yhteys (Huhtanen 2014).

Huhtasen mukaan (2014) tulospalkkaukseen Torniossa ei kuitenkaan haluta lähteä. Tuloksellisuuden mittaaminen on vaikeaa, eivätkä sitä veronmaksajat varmasti edes hyväksy. ”Tuloksellisuus tarkoittaa monesti asioiden hoitamista uudella tavalla ja muutos aiheuttaa aina vastustusta.” (mt.) Palkitsemisella tulee olla positiivinen ja toimintaa ohjaava vaikutus työyhteisöissä ja työntekijöihin. Palkitsemisen pitää pyrkiä strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilökohtainen lisä tuli Torniossa käyttöön vuonna 2002. ”Vastuu arvioinnista oli esimiehillä ja havaittiin, että trendinä oli tehtävien liian lepsu arvioiminen.” (Huhtanen 2014.) Arvioinneissa näkyi esimiesten erilaisuus. Se todensi tarvetta henkilölle, joka vetää arvioinnit yhteen ja yhdenmukaistaa prosessia. Tietyillä toimialoilla järjestelmän toteutus on hankalaa tehtävien luonteesta riippuen.

Tuusulassa palkitsemisen ongelma on kunnan siiloutunut organisaatio. Palveluprosesseja ja -ketjuja katsotaan vain omasta näkökulmasta. Se näkyy palkitsemisessa. ”Palkitsemisesta, sen tavoitteista tai sisällöstä ei ole käyty yhteistä keskustelua. Kunnassa on muodostunut erilaiset käsitykset nykyisestäkin järjestelmästä.” (Lipasti 2014.) Huhtanen on havainnut saman ongelman Torniossa. Oman työn merkitystä strategialle ei ehkä ymmärretä, jos sitoudutaan enemmän ammattiin ja työyksikköön kuin koko kaupunkiin. Ongelma on Huhtasen (2014) mielestä siinä, että kuntaa tarkastellaan kaksi osaisesti: kuntalaisena ja työntekijänä. Näkemykset tehtävän tärkeydestä voivat sekoittua – ne koetaan tärkeäksi elämäntilanteen, ei perustehtävän takia. Strategian jalkauttaminen edellyttää perustehtävän kirkastamista. ”Henkilöstö pitää saada sitoutumaan kaupungin toimintaan, ammatin ja työyksikön rinnalla.” (Huhtanen 2014.)

Toimialojen moninaisuudesta aiheutuu kunnissa ongelmia. Tuusulassa ne näkyvät palkitsemisen erilaisina sovellutuksina. Se näkyy epäselvyyksinä lisätoimen ohella maksettavista palkkioista. ”Linjaus siitä, miten lisätehtävistä palkitaan, ei ole yhtenäinen. Sitä lähdetään ratkaisemaan nyt pikapalkitsemisella.” (Lipasti 2014.) Torniossa toimialakohtaisten ongelmat kytketään erityisesti esimiesten määrään. Esimiesten erilaisuus näkyy etenkin, kun suorituksia arvioidaan. ”Siinä näkyvät esimiestaidot, perehtyneisyys ja kannanottokyky. Tehtävien erilaisuus vaikeuttaa asiaa. Arvioinnista puuttuu järjestelmällisyys ja se johtaa ristiriitoihin.” (Huhtanen 2014.)

Kaikkea ei osata ottaa huomioon, ja isossa kokonaisuudessa se tarkoittaa, että pienetkin tekijät voi sotkea suuren kokonaisuuden. Esimiestyössä tulisi myös korostaa lähiesimiestyön ja työntekijän välistä toimintaa. Aineeton palkitseminen syntyy juuri näissä suhteissa. Se on palkitsemista parhaimmillaan, mutta se harvoin mielletään sellaisena.

Tuusulassa suuri ongelma on myös poliittisen päätöksenteon hitaus. Se näkyy etenkin rakenneuudistuksissa. Muutoksia ei saada aikaiseksi, vaikka haluttaisiin. Suurempi palkitsemisjärjestelmän muutos vaatii toimintakulttuurin muutosta kohti asiakaslähtoisempää kokonaisuutta. Se onnistuu vain pitkällä aikavälillä. (Lipasti 2014.) Torniossa tähän ongelmaan kytketään myös useat eri ammattiliitot, jotka ajavat asioita erilaisten intressien mukaan. Se näkyy siinä, että tehtäväkohtaiset palkat pyrkivät nousemaan turhan korkealle. Huhtasen mukaan se johtaa uudelleen arviointiin ja lisätyöhön. ”Kun tehtäväkohtaisen palkan perusteet kirjattiin paremmin auki, paine helpotti hieman.” (Huhtanen 2014.)

Kunnat kokevat, että henkilöstöstä kilpailtaessa palkalla on tietysti merkitystä, joskus paljonkin. Pysyvyydessä se ei kuitenkaan oikeastaan näy. Sillä on varmasti enemmän merkitystä työn houkuttelevuuteen. Lipastin (2014) mukaan suorittavissa töissä kunta kilpailee palkkatasollakin, mutta ylemmissä johtotehtävissä ja erikoisasiantuntijatehtävissä tähän ei pystytä. On mietittävä, olisiko tässä suhteessa aiheutta muutokselle ennen kuin resurssit lähtevät Suomesta. Kutsumustyöllä on merkittävä rooli silloin, kun palkka on asiallisella tasolla. Palkitsemisen mainostamisessa Tuusula on liian ujo. Vaihtuvuus on perinteisesti ollut vähäistä ja siihen on totuttu – tarvetta mainostamiselle ei ole koettu. ”Ei ymmärretä, että hyvien tyyppien rekrytointi on keskeinen tapa turvata tulevaisuutta. Se takaa uusia ideoita sekä tuulia ja vahvistaa menestystä.” (Lipasti 2014) Tulevaisuudessa tulee entistä keskeisemmäksi pohtia, miten henkilöstö saadaan pysymään töissä. Pysyvät työsuhteet avustavat tässä. Huhtanen (2014) pohtii, että eläkejärjestelmä on sellainen, että se tukee pitkää työuraa. Torniossa on paljon henkilöstön uudelleen sijoittamista, jolla vältetään irtisanomisia. Palkitsemisen rooli tässä on ensin houkuttaa ja sitten sitouttaa. Sitouttaminen on keskeistä aloilla, joissa on kilpailua. ”Jos työyhteisö voi huonosti, katsellaan vaihtoehtoja innokkaammin.” (mt.) Jos vetävänä tekijänä on lisäksi parempi

palkka, niin tietysti se vaikuttaa.

Palkitsemisen kehittämisen kannalta ongelmalliseksi on Tuusulassa koettu romuttunut perusjärjestelmä. ”Tehtäväkuvaukset eivät vastaa enää varsinaista tehtäväsisältöä.” (Lipasti 2014) Tehtäväkuvausten ajankohtaistaminen on unohtunut ja se on luonut ongelmia palkitsemisen toteuttamiselle. Jotta palkitsemista voidaan kehittää eteenpäin, tarvitsee peruspalkitseminen ensin saada kuntoon. Henkilökohtaisenlisän osalta ongelmia aiheuttaa esimiesten erilaisuus ja viestintä. ”Henkilöstöllä ei ole ollut tietoa arviointikriteereistä. Esimiehillä ei puolestaan ole ollut kykyä käyttää niitä.” (Lipasti 2014.) Henkilöstön osallistaminen palkitsemisen kehittämiseen on suuri haaste. On päästävä vanhoista tottumuksista, joissa henkilöstölle on lähinnä tiedotettu muutoksista. Henkilöstö täytyy saada osaksi suunnittelua. Torniossa korostetaan kehittämisen ongelmia erityisesti kuntaliitostilanteissa. ”Kun eri vaiheissa olevia palkkajärjestelmiä ja erilaisia kulttuureita sulautetaan yhteen, aiheutuu ongelmia.” (Huhtanen 2014.) Se näkyy palkkojen harmonisoinnissa. ”Siihen varattu aikajänne on ihan liian lyhyt mielekkäästi toteutettavaksi.” Vaihuvuus luo oman riskinsä uuden järjestelmän tuomiseen. Jos esimiehet vaihtuu kesken uudistuksen, ei uudella esimiehellä ehkä ole kykyä ylläpitää uutta järjestelmää. ”Tämä korostuu ammateissa, joissa tekeminen painottuu ammatillisentyön puolelle.” (Huhtanen 2014.)

Fundamentaalisella tasolla palkitsemisen periaatteita ei ole kunnissa mietitty tarpeeksi. On totuttu siihen, mitä on, eikä uusia keinoja ole etsitty. Viestintä on ehdottomasti yksi ongelmista. ”Tieto kulkee työyhteisöjen sisällä, mutta ei keskushallinnosta yksikköön tai yksittäiseen työntekijään.” (Huhtanen 2014.) Lipasti (2014) kokee, että Tuusulassa ei ylipäätään keskustella asioista tarpeeksi. Se näkyy yhtenäisyyden puutteena palkitsemisessa.

Palkitsemisella on merkittävä rooli tulevaisuudessa, kun se ymmärretään laajasti. Palautteen ja vuorovaikutuksen kehittäminen ovat tärkeitä asioita. Lipastin (2014) näkemyksen mukaan tulevaisuudessa toiminnan tulee olla asiakaslähtöisempää. Muutos vaatii rinnalleen toimintatapojen muutoksen. Sitä kohti on hyvä lähteä johtamisen ja palkitsemisjärjestelmän muutoksilla. Asiakaslähtöisessä palveluiden muotoilussa on paljon mahdollisuuksia palkitsemisellekin. On muistettava, että asioita ei voida kehittää irrallisesti, vaan ne vaikuttavat toinen toiseensa. Työyhteisöistä pyritään luomaan

miellyttäviä työpaikkoja. Seudullisella yhteistyöllä yritetään luoda suurempia kokonaisuuksia, joissa on mahdollisuus erikoistumiseen. (Lipasti 2014.) Toistaiseksi työnteon tavoissa on kuitenkin ongelmia. Torniossa pyritään nyt erityisesti kohti henkilökohtaisen lisän parempaa määrittelyä. Perusrakenne työn arvioinnista on jo olemassa. ”Kun henkilökohtainen lisä saadaan kytkettyä paremmin osaksi perusrakennetta, on aika miettiä olisiko tuloksellisuus yksi erä, jota voitaisiin tehdä.” (Huhtanen 2014.) Ensimmäinen askel voisi olla pohtia yleisiä kriteerejä ja valita polku, jossa esimiehiä vastuutetaan konkreettisesti.

6.2.3. Suuret kunnat - suuntana tuloksesta palkitseminen

Espoon palkitsemisen kokonaisuus rakentuu neljän laatusesta palkitsemisesta: 1) palkkatekijät; tehtäväkohtaiset palkat, henkilökohtaiset lisät, työkohtaiset lisät ja rekrytointi-lisät, 2) edut; työsuhde-edut, matkalippuetu, liikuntaedut esimerkiksi maksuton uinti, harrastuskerhot, kuntoremontit, stipendikukkarot, vuokramökit, henkilökohtainen huomiointi ja asiantuntija luennot – nämä ovat hyvällä mallilla, 3) työnlaatutekijät; kehittymismahdollisuudet, työnmerkitys, osallistumismahdollisuus, työsuhteen pysyvyys, joustavat työajat, palaute sekä toimiva työyhteisö ja 4) toimintaa suuntaava palkitseminen; sisältää palkkioita, jotka liittyvät tavoitteiden saavuttamiseen työnteossa. (Lehto-Ollila 2014.) Viimeisintä mainituista on kuntasektorilla hyödynnetty vain vähän. Kaiken kaikkiaan Espoossa palkitsemisen rakenne on mietitty huolellisesti. Tällä hetkellä Espoossa on käytössä myös kaupungin johtajan innovaatiopalkinto, joka edistää keksintöjä ja luovuutta työssä. Sen lisäksi on tulossa kertapalkitsemisjärjestelmä, jossa palkitaan tarinan tavoitteiden toimeenpanosta. (Lehto-Ollila 2014.) Toimintaa suuntaavan palkitsemisen kehittämiseen panostetaan paljon.

Rovaniemellä on puolestaan käytössä normaali kunta-alan palkitseminen. Merkittävin osuus on tehtäväkohtaisella palkalla. Henkilökohtaisen suoriutumisen arvioiminen on jäänyt hyvin vähäiseksi. Rahapalkitsemisen ohella kunnassa on käytössä henkilöstöetuja, joita Urponen (2014) ei kuitenkaan varsinaisesti koe palkitsemisena – kyse on enemmänkin kannusteista. Voimassaoleva järjestelmä on pelkistetty eikä se juuri kannusta. Rovaniemellä on koettu tarve tulospalkitsemis-mallin käyttöönotolle. ”Tulospalkitseminen suuntaisi toimintaa paremmin.” (Urponen 2014.) Ajalliset ja

taloudelliset resurssit eivät kuitenkaan anna mahdollisuutta laajempaan muutokseen. Kunnassa ei harrasteta aitoa liiketoimintaa, jossa syntyy voittoa tai tappiota, siksi tulospalkitsemisen-mallikin pitää muovata erilaiseksi. Urposen (mt.) mukaan verorahoilla toimiessa mittareiden löytäminen on vaikeaa.

Rovaniemellä palkitsemisen tavoitteet nähdään toiminnallisiin tavoitteisiin perustuvina. Kun toiminnan ja laadun puolella odotettavia asioita tavoitetaan, tulee siitä palkita. Taustalla on aina kaupungin taloudellinen tilanne. Järjestelmän tulee siksi olla mukautuva, Juopperin ja Uotilan (2012) mukaan orgaaninen palkitsemisjärjestelmä. Se pakottaa miettimään myös muita palkitsemisen mahdollisuuksia. Ajatus perustuu Rantamäen ym. (2006) näkemykseen työn kiinnostavuudesta ja annetun panoksen tasapainosta. Espoossa palkitsemisen tavoite kytketään laajemmin organisaation ylästrategian toteuttamiseen. ”Strategian tavoitteet johdetaan kaikkialle organisaatiossa niin, että ne voidaan juontaa ylöspäin strategiaa.” (Lehto-Ollila 2014.) Se on toistaiseksi toteutunut vain osittain. Tärkeää on saada johto ja esimiehet toteuttamaan näitä asioita asiakasrajapintaan asti.

Espoossa korostetaan taloudellisia realiteetteja palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä. Kaikkea, mitä halutaan, ei voi saada. Vaikeat taloudelliset olot pakottavat säästämään ja säästöt on osattava tehdä oikeassa paikassa. ”Toiminta rahoitetaan verorahoilla ja se on aina muistettava – se vastuu kuntalaisille.” (Lehto-Ollila 2014.) Totuus kuitenkin on, että suuremmista säästöistä eivät päätä yksittäiset ihmiset, se on poliittisen järjestelmän tehtävä. Siinä rohkeus on pienessä roolissa, tai ainakin sen tulisi olla. Tarkoitus on kuntalaisten paras mahdollinen palveleminen, minkä tulee näkyä säästöjenkin kohteissa. Tämä todentuu etenkin, kun arvioidaan palkitsemisen panos-hyöty -suhdetta. Jos jokin etuus havaitaan tarpeettomaksi tai pikemminkin väärin vaikuttavaksi, pitää löytyä rohkeutta poistaa se. Se vaatii yleensä kattavat perustelut tai vähintään korvaavan järjestelmän (mt.) Koska vastuu on viime kädessä aina kuntalaisille, pitää heidät integroida osaksi kehitystä. Sama koskee henkilöstöä. Henkilöstö tietää parhaiten, mikä itseä motivoi. Tähän rohkeasti tarttuminen auttaa luomaan yksilöllistä ja vaikuttavaa palkitsemisjärjestelmää. Se edellyttää tuekseen suunnitelmallisuutta. Myös Rovaniemellä keskitytään talouden realiteetteihin. Ongelmia palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä aiheuttavat henkilöstön asenteet palkitsemiseen. Henkilöstö odottaa, että

se näkyy tilipussissa. Tämä ei ole yksinkertaista, kun toiminta rahoitetaan verorahoilla. ”Asenteet siitä, että vain rahallinen palkitseminen on palkitsemista, tulisi muuttaa.” (Urponen 2014.) Selkeä ongelma on, että kunta voi vain harvoin kilpailla rahallisella palkitsemisella. Kun kamppaillaan osajista, joille on yksityiselläkin sektorilla tarvetta, ei eroja palkassa voi perustella työn yhteiskunnallisella merkittävyydellä. Jos vertailukohtana kunnan ja yksityisen sektorin välillä on rahapalkka, on valinta tiukka.

Toimialojen erilaisuus ja toimialojen esimiesten erilaisuus luovat kunnissa omat haasteensa. Sopimusalat asettavat haasteita palkitsemisen yhdenmukaistamiselle. Esimiesten saaminen samalle linjalle on vaikeaa. Heillä on vaihtelevia käsityksiä tavoitteiden sisällöistä ja vaadittavista toimenpiteistä. Kunnassa on aina ollut kovat vaatimukset yhdenmukaiselle ja tasapuoliselle kohtelulle. Se on näkynyt myös palkitsemisen kehittämisessä – rohkeutta suoritusperustaisen palkitsemisen eteenpäin viennille ei oikein ole. (Urponen 2014.) ”Se missä määrin pitää olla yhteistä, ja missä määrin sallitaan erilaisuutta, on haaste.” (Urponen 2014.) Järjestelmää kehittäessä tuleekin tasapainoilla yhteisen hyvän ja pienempään organisaation osaan kohdistuvan palkitsemisen välillä. Palkitsemisen kannalta se asettaa vaikeuksia ryhmäpalkitsemiselle. Säännöt luovat periaatteita toiminnalle, mutta se palautuu aina yksilöön. Organisaation monialaisuus näkyy ongelmana tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteiden tulisi olla niin selkeitä, että jokainen näkee oman panoksensa osana kokonaisuutta ja toisaalta sen, miten toimintaansa voisi kehittää. Näiden ymmärtäminen on perusta palkitsemiselle – jos se puuttuu, ei palkitsemisenkaan ole vahvalla perustalla.

Lehto-Ollilan (2014) mielestä hyvä työpaikka, ei tarvitse mainostamista. On kuitenkin niin, että varsinkin palkitseminen koetaan sekä työpaikan sisäisesti että ulkoisesti kiinnostavana asiana. Jos hyviä piirteitä ei mainosteta, kuinka niistä kulkeutuu tietoa? Lehto-Ollilan näkemyksen mukaan hyvä työ vetää puoleensa uusia ihmisiä, vieläpä hyviä ihmisiä, niin se vain menee. ”Jos tarvitaan hirveästi mainostamista, voi päätellä että ei mene kovin hyvin.” (mt.) Hyvä imago on tärkeää ja se ei oman näkemykseni mukaan synny itsestään, vaikka asiat olisivatkin hyvin. Lehto-Ollila korostaa, että hyvässä työpaikassa imu syntyy, vaikka palkkaerot olisivatkin suuria. ”On olemassa muitakin arvoja kuin raha sekä ihmisiä, jotka arvostavat muutakin kuin rahaa – se ei ole ammattisidonnaista.” (mt.) Lehto-Ollilan näkemys sopii Malonen ja Lepperin (1987)

sekä Kauhasen (2003) ajatukseen itsestään palkitsevasta työstä. Vieroksun tätä ajatusta, koska se on yksi tapa, jolla vastuu strategisuudesta siirretään henkilöstön harteille. Onko tällaisessa järjestelmässä ylipäättään kyse palkitsemisesta? Kunnalla on tietyissä ammateissa merkittävän työllistäjän rooli. Useat näistä ammateista ovat ns. kutsumusammatteja. Vaihtoehtoja ei työllistäjässä välttämättä ole tarjolla, ellei vaihda kuntaa. Se ei kuitenkaan tarkoita, että palkitseminen voitaisiin näiden osalta laiminlyödä. Urponen (mt.) korostaa, että kilpailukyky pitää säilyttää, sen puute ei saa näkyä osaajien menettämisenä. Todellisessa osaajakilpailussa perustehtävän ominaisuudet eivät riitä perusteeksi. Tärkeää on Lehto-Ollilan mukaan, että saadaa henkilöstö pysymään ja rekrytoitua uusia kykyjä. ”Jos meille hakee työntekijöitä, niin se jo kertoo aika paljon.” (Lehto-Ollila 2014.)

Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen tuo mukanaan uuteen järjestelmään sitoutumisen. Kunta on tilivelvollinen, jos tuloksia ei voida osoittaa, on toimintaa vaikea perustella. Nuoressa järjestelmässä näiden tulosten löytäminen ei ole helppoa, se vaatii jatkuvaa arviointia ja kehittymistä. Mittareissa on muistettava yksinkertaisuus. ”Liian monimutkaiset mittari ajavat huomion pois perustehtävästä. Uusi järjestelmä vaatii valtavan osaamishyppäyksen. Osaaminen pitää pystyä hankkimaan jostain.” (Lehto-Ollila 2014.) Huomion siirtyminen pois perustehtävästä on ilman muuta ongelma. Erityisesti, jos kunnissa siirrytään kohti suorituskohtaista palkkaa. ”Pitää tehdä asioita, joista palkkaa maksetaan. Ammatillinen ylpeys täytyy löytyä. Esimiehen vastuulla on hoitaa oma tontti ja vaatia suoriutumista – se on systeemin toimimisen edellytys.” (Urponen 2014.)

Palkitsemisen kehittämisessä tärkein suunta Espoossa on kertapalkkiosysteemin käyttöönotto ja onnistuminen. Sen arviointi, arviointisyklin sekä arviointitavan löytyminen. Onnistumisen arviointi on vielä auki. ”Tavoitteiden saavuttaminen on se tärkein mittari, mutta alkuvaiheessa pitää pystyä todentamaan eri osa-alueiden toimivuutta jotenkin toisella tavalla.” (Lehto-Ollila 2014.) Se on varmasti haastavaa, kun on niin paljon opeteltavaa ja kehittymistä.

Espoon palkitsemisen tulevaisuus on sekoitus kustannustehokkuutta ja kannustavuutta. Tarkoitus on luoda järjestelmä, joka antaa edellytyksiä merkityksellisen työn hyvin tekemiselle ja kannustaa kehittymiseen. Strategia laaditaan yleensä niin, että se on

jotakin tavoiteltavaa. Tämä voi näkyä hyppäyksenä epämukavuus alueelle, palkitsemisen pitäisi rohkaista tässä hypyssä. ”Palkitseminen on hyvä tapa osoittaa, että on onnistuttu, se on yksi keskustelun väline.” (Lehto-Ollila 2014.) Sen kehittyminen avaa mahdollisuuden siihen, että kiitetään muutenkin ja osoitetaan kiitollisuutta ponnisteluista. Kaupungin tehtävä ei kuitenkaan ole tarkoitus määritellä miten työtä tulisi tehdä. (mt.) Uskonkin, että yksilöpalkitseminen on väistymässä ja tilalle on tulossa entistä voimakkaammin ryhmän palkitseminen. Rovaniemi ei ole palkitsemisen edelläkävijä, sen tiedostaa Urponenkin. Kehitysmuutoksia kuitenkin löytyy. ”Kunta-alalla on paljon esimerkkejä, joista on hyvä ottaa oppia. Niiden perusteella luodaan Rovaniemen tarpeisiin sopiva järjestelmä.” (Urponen 2014.) Sen tulee olla riittävän yksinkertainen, että jokainen ymmärtää sen. Rovaniemellä halutaan rakentaa yksinkertainen järjestelmä. ”Hyviä esimerkkejä löytyy kunta-alalta. Niistä pitää ottaa esimerkkejä ja rakentaa Rovaniemen tarpeisiin toimiva järjestelmä.” (Urponen 2014.) Esimerkkejä tuleekin käyttää hyödyksi. Niiden kanssa on muistettava oman organisaation vahvuudet sekä heikkoudet ja muovata Urposen sanoin ”meille sopiva kokonaisuus”.

6.3. Aineettoman palkitsemisen käyttömahdollisuudet kunnissa

Tässä alaluvussa tarkastelen tarkemmin sitä, mitä tutkimukseni kunnat näkevät kuuluvaksi aineettomaan palkitsemiseen. Tarkastelen myös, mitä he kokevat aineettoman palkitsemisen merkitsevän, ja missä määrin se näkyy osana toimintaa. Tarkastelussa edetään kunta pareittain.

6.3.1. Pienet kunnat - työhyvinvointia johtamiskulttuurilla

Kauniaisissa aineettoman palkitsemisen muotoja ovat koulutus, henkilöstöedut; mahdollisuus kulttuuriin ja liikuntaan, työpaikka ruokailu, maksuton uimahalli, henkilöstökerhot, työterveyshuolto ja työmatkasetelit. Jaottelu noudattaa hyvin perinteistä aineettoman palkitsemisen kenttää. Kemijärvellä aineeton palkitseminen on: työhyvinvointiin kannustamista, liikuntaryhmiä, liikuntamahdollisuuksia, painonpudotusryhmiä, yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, lomaosake, virkistyspäivät

ja alennussetelit. Kemijärvellä on käytössä myös kannustin vapaat. Vuosilomavapaita tai lomarahoja voi vaihtaa vapaiksi. Palkattomasta vapaasta voi saada palkallisen vapaan bonuksena, se kannustaa säästämään. Etätyömahdollisuuksia on rajallisesti. Esimies voi luvata jotkut tehtävät etätyönä tehtäväksi. (Kuvaja, 2014.) Laajemmin järjestelmä on kehittämisen alla. Siinä tarvitaan yhteiset pelisäännöt, jotka hyväksytään yleisesti.

Johtamiskulttuuri koetaan kunnissa merkittävänä palkitsemisen muotona. Kauniaisissa seurataan johtamiskulttuurin kehittymistä henkilöstön näkökulmasta kahden vuoden välein. Tulosten työstäminen ja toiminnan teettäminen niiden pohjalta on pitkä projekti, joten lyhyempi aikajänne ei ole mahdollinen. Tarkoituksena on kyselyiden pohjalta löytää kipeät yksiköt. Yksiköt käyvät läpi kyselyn tulokset ja asettaa niiden pohjalta kaksi kehittämiskohdetta. (Hytönen 2014.) Kaupungin tehtävä on tuottaa keskitettyä koulutusta näiden pohjalta ja myöhemmin seurata, mikä on muuttunut. Puutteet johtamisessa näkyvät huonona ilmapiirinä, stressinä tai epäselvänä työnjakona. Tärkeää on selvittää, mikä ongelmia aiheuttaa. ”Kipeisiin yksiköihin tehdään käyntejä ja ongelmat yritetään ratkaista.” (Hytönen 2014.) Kemijärvelläkin johtamiskulttuuri yhdistetään työhyvinvointiin. Johtaminen on monialainen kokonaisuus. Kuvajalle (2014) hyvä johtaminen on: luottamista esimieheen, tasapuolisuutta, saavutettavuutta, johdonmukaisuutta, vastuullista, avunantoa, lojaaliutta ja tukemista - siis todella monia ja vaikeita ominaisuuksia sisältävä kokonaisuus. Esimiehen pitää tukea työntekijöitä heihin kohdistuvissa haasteissa. Hyvä johtaminen on läpinäkyvää – asioista voidaan keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti. Nämä hyvän johtamisen piirteet eivät ole välttämättä kaikilla tiedossa. Työkokemus tuo johtamiseen perspektiiviä. ”Kuva ja ote johtamiseen muuttuu kokemuksen myötä. Työssä kohtaa erilaisia tilanteita ja ihmisiä – kaikkien kanssa pitäisi pystyä yhteistyöhön.” (Kuvaja 2014.)

Johtamiskulttuurin osalta kunnan rooli esimiestyön tukemisessa on antaa tietoa, tarjota koulutuksia ja tukea koulutuksiin hakeutumista. Tänä vuonna Kemijärvi on keskittynyt palvelus- ja sopimussuhdeasioiden kouluttamiseen. Esimiehille on lisäksi tarjolla jatkoulutusta, johon voi käyttää työaika. Johtoryhmille tarjotaan johtoryhmäkoulutusta. Henkilöstön tasolla työhyvinvointia tuetaan työhyvinvointi -hankkeella. Halukkaista muodostetaan ryhmiä, joissa annetaan tietoa fyysisen kunnon parantamiseen ja

psykkisen jaksamisen ylläpitämiseen. Se on ennaltaehkäisevää toimintaa. Toimintaa hyvinvoinnin kehittämiseksi onkin Kemijärvellä usealla tasolla. Koulutukset pitää sitoa osaksi tehtävien hoitamista. Näin niiden yhteys nähdään työnteon parantamiseksi, ja koetaan siksi hyödylliseksi. Hytönen (2014) korostaa, että johtamiseen pitää luoda uskoa. Johtajan pitää uskaltaa puuttua ja tukea. ”Se, että työterveyshuolto joudutaan ottamaan mukaan syö paljon voimia. Oikeusturvan se kyllä varmistaa.” (Hytönen 2014.) Hytönen korostaa, että Kauniaisissa tulisi sitoutua yhteisiin tavoitteisiin, ei omaan ristiretkeen.

Molemmissa kunnissa hyödynnetään kehityskeskusteluja osana johtamisen jalkauttamista ja kehittämistä. Kaikilla pitää olla mahdollisuus kahdenkeskiseen arviointiin ja palautekeskusteluun esimiehensä kanssa. Hytösen (2014) mukaan, kun yhteistyö on jatkunut useita vuosia, ei siihen ehkä koeta tarvetta. Mahdollisuus pitää kuitenkin antaa. Tarpeen häviäminen on huolestuttavaa. Siteen syventyminen ei kuitenkaan tosiasiassa tarkoita sitä, että kehittymisen ja arvioinnin tulisi jossain mielessä päättyä. Keskustelumahdollisuuksia pitäisi luoda yhteisön sisällä. Sitä pitää olla yksilö- ja ryhmätasolla. Se osoittaa panostuksen arvostusta. Kuvaja (2014) korostaa, että arjessa keskustelua toiminnasta käydään vain ohuesti. Kehityskeskusteluilla saadaan enemmän irti persoonasta. Kokemukset niiden hyödyllisyydestä kuitenkin vaihtelevat. Se palautuu työyhteisötaitoihin – miten kokee oman roolinsa työyhteisön jäsenenä ja siihen vaikuttajana. Kehittämiskeskustelukäytännön kehittäminen on Kemijärvellä työn alla. Keskustelun synnyttäminen on tärkeää. Sen pitää olla luontevaa, oikeassa sijainnissa ja siihen pitää varata aikaa. Näitä asioita viestitään esimiehille esimerkiksi koulutuksissa.

Kauniaisissa on kontrollivapaa kulttuuri. Arviointikeskustelujen käyntejä ei siis varsinaisesti tarkkailla. ”Välillä mietin, tulisiko arviointikeskusteluja seurata tarkemmin.” (Hytönen 2014.) Kauniaisissa on paljon asioita, mitä haluttaisiin kehittää. Isot hankkeet ovat kuitenkin työläitä ja resursseja vain rajallisesti. Aineettomassa palkitsemisessa on tilaa innovatiivisuudelle. Pitää rakentaa keskustelukulttuuri, jossa jokaista kuullaan. Siten ymmärretään, miten toista voi palkita. ”Mulle palkitsevuutta on se, että saan kehittää ja kehittyä sekä saan mahdollisuuksia. Merkityksellisyyden tunne on tärkein ja se pitää elossa”. (Hytönen 2014.) Hytönen toteaa, että kunnassa on paljon

ihmisiä töissä, joilla on outo orientaatio. ”Siellä on paljon omaa pettymystä.” (mt.) Se korostaa johtajuuden merkitystä. ”Johtajuutta ja sitä, miten johtajuutta toteutetaan, on helppo syyttää.” (Kuvaja 2014) Tärkeää ongelmassa on aikainen puuttuminen. Jos keskusteluyhteys on menetetty, turvaudutaan ulkopuoliseen apuun. Ongelmien purkamiset ovat pitkiä prosesseja, jotka johtavat joskus henkilöstövaihdoksiin. Julkinen sektori on työnantajana ehkä liiankin kiltti. Tilanteet yritetään usein ratkaista interventioilla. Toivotaan, että erimielisyydet ratkeavat erilaisilla harjoituksilla. Valitettavasti yksikin ihminen voi huonontaa yksikön ilmapiiriä ja tekemistä todella paljon. Haittatekijät pitäisi pystyä poistamaan muutenkin kuin interventioilla. Se ei tarkoita, että ongelmien ilmetessä irtisanotaan heti puolet yksiköstä. Kehittämistä kuitenkin olisi.

Kauniaisissa on hyvä tilanne henkilöstömitoituksissa. ”Töissä on helppo olla, kun ei tarvitse miettiä selviydytäänkö minimillä tai alle minimin.” (Hytönen 2014.) Hyvät työolot ovatkin osa aineetonta palkitsemista. Yleisesti ottaen myös Kemijärvellä viihdytään töissä. Henkilökohtainen elämä vaikuttaa työviihtyvyyteen ja motivaatioon. Jos vapaa-ajalla voidaan hyvin, näkyy se myös kokemuksena työstä ja työympäristöstä. (Kuvaja 2014.) Siksi ennalta ehkäisevään palkitsemiseen kannattaakin panostaa. Kauniaisissa keskitytään perusrakenteisiin ja ne ovat toimivat. ”Meillä on toimivat perusrakenteet, siksi täällä ei ehkä palkita elokuvalipuilla tai vastaavalla hömpällä.” (mt.) Hytösen ajatuksissa on perää. Perusrakenteiden ymmärtäminen palkitsemisena ei ole täysin mahdotonta. Se, että henkilöstömitoitukset on tehty oikein vaikuttaa varmasti omaan kokemukseen työpaikasta, se voidaan kokea palkitsevanakin. Perusrakenteisiin ei kuitenkaan tarvitse tyytyä, jos resurssit riittävät pidemmällekin.

Haastateltavat tuovat esiin tärkeän asian. Aineetonta palkitsemista kaipaavat alaisten ohella myös esimiehet. ”Johtaminen on kova duuni, pitää uskaltaa puuttua ja tehdä päätöksiä.” (Hytönen 2014.) ”Kannustaminen on sellainen asia, mitä itsekään en oikein osaa tehdä. Osataan kiittää, mutta kannustaminen, tsemppaus – hengen luominen – niin se varmasti puuttuu.” (Kuvaja 2014.) Hytösen (2014) mukaan palkitsemisella on vahva merkitys myös rekrytoinnissa, kun se ymmärretään kannustavan palautteen saamisena ja kehittymismahdollisuuksina. Sitoutumisen kannalta se on yhtälailla tärkeää, mutta ei olennaisinta. ”Sitoutuminen syntyy enemmän työnteon tavoista ja työn kokemuksesta.”

(Hytönen 2014.) Kunnassa on totuttu virkamieskulttuuriin, johon edellisiä ei koeta sopivaksi. Roolista irtautuminen tarjoaisikin mahdollisuuksia esimerkiksi sisäisen asiakkuuden – omien työntekijöiden kohteleva asiakkaana – oppimiseen. Tämä olisi arvokasta ja sillä on parhaimmillaan vaikutusta myös asiakkaiden kokemukseen. Se näkyisi asiakkaiden positiivisena kokemuksena. Kohtaapa asiakas kenet tahansa kunnan työntekijän, täytyy saada tunne avuliaasta, iloisesta ja positiivisesta organisaatiosta. Jos asiakas kokee tämän palkitsevana, miksei työntekijätkin? ”Ensi kosketus muovaa kuvan siitä, miten Kemijärvi palvelee.” (Kuvaja 2014.) Aineeton palkitseminen on pitkäjänteistä työtä, jota pitää peilata ja miettiä.

6.3.2. Keskikokoiset kunnat - asiakaslähtöisyys palkitsemisen ulottuvuutena

Tuusulassa aineettoman palkitsemisen tapoja ovat johtamiskulttuuri, työhyvinvointi, teemapäivät, koulutukset ja työyhteisön kehittäminen. Torniossa aineettomaan palkitsemiseen lukeutuvat työhyvinvointi toimenpiteet, koulutukset, sporttipassi, työyhteisön kehittäminen, vuosittaiset työpaikkakokoukset ja työaika- ja työmuodot. Lisäksi Torniossa on ollut myös asiakkaita koskeva ”satsaa itseesi”- hanke, jossa tuettiin vähän liikkuvien liikuntaa. Kaupunki myöntää myös osa-aikaisia työtuntien lyhentämistä, jos se on yhteisön kannalta mahdollista.

Joustavissa työtavoissa kummallakaan kunnalla ei ole käytössä etätyötä. Tuusulassa sen eteen on tehty pientä valmistelutyötä, mutta ne eivät ole ensimmäisenä prioriteettina. Syy siihen löytyy hyödynnettävyydestä. ”Suuri osa kunnan tehtävistä on luonteeltaan sellaista, ettei etätyö ole mahdollista.” (Lipasti 2014.) Yksittäisiä etätyöpäiviä on tapana kuitenkin silloin tällöin tehdä. Keskellä teknologiamurrosta on annettava tilaa myös toimintatapojen muutokselle. Uusien työtapojen hyödyt saadaan parhaiten käyttöön, kun työnsuunnittelua sallitaan niiden pohjalta. Tähän päästään parhaiten, kun asiakaspinta valtuutetaan työn suunnitteluun. ”Kenties syy siihen, miksi aineetonta palkitsemista ei ole ajettu voimakkaammin eteenpäin on siinä, että suuremmat haasteet ovat palveluprosessin määrittämisessä.” (Lipasti 2014.)

Tuusulassa uusille esimiehille on omia koulutuksia ja vanhoille esimiehille järjestetään teemapäiviä. Työyhteisökoulutus on myös ohjelmassa. Siellä teemana on vuorovaikutus ja palautteen anto (Lipasti 2014). Palautetta kunnassa ei ole totuttu antamaan. Kulttuuri

on osin vaikuttanut siihen. Lipasti arvelee, että sitä ei ehkä edes ole koettu merkittävänä. Kunnassa ei keskustella asioista tarpeeksi, jolloin palautekin on jäänyt. Torniossa on samansuuntaisia ongelmia. ”Torniossa eletään hiljaisuuden kulttuurissa.” (Huhtanen 2014.) Se on aineettoman palkitsemisen kannalta ongelmallista. Työkavereiden muistaminen ei ole välttämättä toiminnan keskiössä. Viime aikoina on nostettu esimiehen suoran läsnäolon merkitystä. Sitä ei ehkä kuitenkaan mielletä palkitsemisena. Kiitoksen tulee tulla esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Jos kiitos tulee ylhäältä johdosta, se kuulostaa korulauseelta. Tämä lähtee yksilöstä itsestään. Tuusulassa aineeton palkitseminen ei ole vahvalla pohjalla. Henkilöstökyselyt ovat nostaneet esille puutteita mm. palautteen antamisessa. Se onkin asetettu niiden pohjalta ohjelmaksi. (Lipasti 2014.) Tuusulassa halutaan ajaa hyvää esimieskulttuuria. Koulutusta järjestetään paljon.

Aineeton palkitseminen ei näy kuntien strategioissa. Se on lähinnä siellä mainintana johtamiskulttuurin osalta. Lipasti (2014) korostaa kuitenkin: ”se ei tarkoita, etteikö kehittämisen tarvetta tiedostettaisi”. Kehittämistä tarvitaan niin toimintatapoihin kuin palautteen antamiseenkin. Muutoksella kohti asiakaslähtoisempää työtapaa toivotaan saavan vaikutusta työn tekemiseen (Lipasti 2014). Työtavoistakin tulee joustavampia, kun niihin voi itse helpommin vaikuttaa. Se rakentaa uudenlaisen palvelukulttuurin, joka satsaa enemmän ennaltaehkäisevään työhön. Valtuuttamalla työntekijöitä murretaan vanha tehokkuusmuotti. Väärien asioiden tekemistä vähennetään uudelleen suuntaamalla työntekoa. Sillä on vaikutusta henkilöstön motivointiin ja mielekkyyteen – se koetaan toivottavasti palkitsevana. Se osoittaa, että palkitsemisessa pyritään muuhunkin kuin rahapalkitsemiseen, joka on vain ”vuorenhuippu”. Onnistunut aineeton palkitseminen näkyy asiakkaan kokemuksena ja lisää yhteistyösuhteita. Lipastin ajatus siitä, että onnistunut palkitseminen näkyy parhaimmassa tapauksessa jossain muualla kuin organisaatiossa, siis asiakkaassa, on erinomainen. Armstrong ja Cummins (2011) totesivat aineettoman palkitsemisen vaikuttavan parhaimmillaan työilmapiirin kohenemiseen, mutta voisiko ilmapiirin kohentumista tapahtua useammallakin tasolla.

Työilmapiiri on Lipastin (2014) mukaan Tuusulassa keskitasolla. Se johtuu suuresti siitä, että johtamista ei ole aiemmin varsinaisesti mietitty. Lisäksi on tehty säästösuunnitelmia, jotka eivät ole fiksua. ”Pitäisi keskittyä ja miettiä rakenteellisia ja

toimintatapa muutoksia, ei juustohöylä säästämistä”. (mt.) Ne ovat poliittisesti raskaita, joka aiheuttaa hitautta. Muutoksia ei aina saada, vaikka haluttaisiin. (Lipasti 2014.) Torniossa työhyvinvointi on Huhtasen (2014) mukaan hyvällä tasolla. Isossa organisaatiossa on aina muutamia ongelma yksiköitä. Niissä on henkilöstön välisiä ristiriitoja ja osa esimiestyöstä johtuvaa vihoittelua. Tästäkin syystä esimiestyötä kehitetään. Esimiehiä käytetään jet-koulutuksessa. Se rakentaa pohjan esimiestyölle. ”Tornioon halutaan ja koulutetaan perusesimiehiä.” (Huhtanen 2014.) Koulutuksilla voidaan muuttaa asenteita strategisuuteen, tavoitteellisuuteen ja tuloksellisuuteen oleellisesti. Torniossa halutaan luoda yli palvelualueiden menevää yhteistyötä, sitä on ollut tähän asti vain vähän käytössä (mt.) Myös Tuusulassa nähdään tarvetta esimieskoulutuksille ja yhteisöjen vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Esimieskoulutuksissa on ajatus, että esimiehet pääsevät vaihtamaan ajatuksia. Yhteiskoulutusta on kuitenkin suhteellisen vähän. Enemmän koulutus on kurssimuotoista. Tämän takia on yritetty rakentaa esimiesryhmiä, jotka olisivat yhteydessä muutenkin ja saisi sitä kautta tukea työhönsä (Lipasti 2014.) Benchmarkkauksen rinnalla on henkilöstölehti, jossa tuodaan esille onnistumisia ja innovaatio esimerkkejä. Yksiköt voivat käyttää niitä esimerkkeinä.

Johtamiskulttuurin kehittymistä seurataan Tuusulassa kyselyllä joka toinen vuosi. Se on hyvä työkalu. Se, onko aikaväli sopiva, on avoimempi kysymys. Uskona Tuusulassa on, että esimiehet tietävät, missä mennään. Tänä vuonna Tuusulassa tehdään lisäksi benchmarkkausta. ”Meillä on hyviä yksiköitä, joita on syytä hyödyntää. Analyysit yksiköistä osoittavat, että niissä on tiimityötä, uusiin tehtäviin perehdyttämistä, säännöllistä koulutusta, yhteisvastuuta ja hyvä vuorovaikutus.” (Lipasti 2014.) Hyvät esimerkit pitää saada paremmin käyttöön. Hyvät ja huonot yksiköt tunnetaan. Huonompia yksiköitä onkin Tuusulassa otettu tiiviimmin mukaan yhteistyöhön (mt). Torniossa työyhteisöissä keskeinen kehittämisen kohde on vuorovaikutus. Esimiehen ja työntekijän välinen toiminta on niin ikään kehittämisen alla (Huhtanen 2014). Se on suhde, jossa konkretisoituu aineeton palkitseminen ja palautteen anto. Huhtasen (mt.) mukaan edellisistä muistutetaan pelisäännöissä – hyvästä työstä tulee muistaa. Se, miten muistetaan, rakentuu yhteisöittäin. Miten aineeton palkitseminen sitten todellisuudessa muistetaan, on hämärän peitossa. Työhyvinvointi suunnitelmat toivotaan tehtäviksi jokaisessa yksikössä. Huhtasen (mt.) mukaan se, ei kaikkialla kuitenkaan toteudu.

Hyvinvointia edistetään myös yksiköissä järjestettävillä hyvinvointi-iltapäivillä.

Tuusulassa on Lipastin (2014) näkemyksen mukaan hyvin kehittynyt kehityskeskustelukulttuuri. Niissä arvioidaan vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tavoitteena on tasalaatuisuuden varmistaminen työyhteisöissä ja esimiestyössä. Mielipiteet keskusteluista työvälineenä vaihtelevat. ”Tuusulassa on hyviä ja vähemmän hyviä esimiehiä.” (mt.) On tärkeää, että kulttuurin kehittämiseen panostetaan. Sillä vältetään Rantamäen (2006) mainitsema tilanne, jossa vuoropuhelun sijaan vaan täytellään lappusia. Kehityskeskustelu on yksi palautteen väline Torniossakin. Osallisuusaste on Huhtasen (2014) mukaan noin 50 %. ”Jotkin yksiköt hoitavat sen viimeisen päälle, toiset vähän huonommin.” (Huhtanen 2014.) Yksiköt, joissa kehityskeskustelu on käytäntönä, toteuttavat varhaista tukea paremmin. Se, miten keskustelut hoidetaan, on esimiesidonnaista, ei yksikön koosta riippuvaa. (Huhtanen 2014.) Vanhemmilla esimiehillä voi olla enemmän vaikeuksia ottaa uutta välinettä käyttöön – se riippuu persoonastakin. Jos kehityskeskustelukäytännöissä havaitaan puutteita, poliittisen johdon pitää puuttua niihin. Sen merkityksestä ei tosin ole takeita. Lisäintoa keskusteluihin on Huhtasen (mt.) mukaan haettu muuttamalla lomakkeen rakennetta. Kehityskeskustelu on hyvä väline toiminnan syvällisempään arviointiin henkilötasolla. Se tarjoaa hyvän mahdollisuuden aineettoman palkitsemisen soveltamiseen, mutta vaatii esimieheltä osaamista. Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan saa olla syynä arjen hiljaisuuteen. Tyytymättömyyttä tai tyytyväisyyttä ei tulisi padota, kunnes on kehityskeskustelun aika. Palautetta pitää pystyä antamaan ja ottamaan osana arkityötäkin. Se rakentaa avoimempaa keskustelukulttuuria kuntaan. Hiljaisuuden kulttuurista irtautuminen olisi etenkin Torniossa ajankohtaista. Torniossa henkilöstön vaihtuvuus alkaa lisääntyä. ”Nuoret kyvyt ovat tervetulleita ja tilaa annetaan.” (Huhtanen 2014.) Tärkeää olisi saada vuorovaikutus avattua vanhojen ja nuorten välillä. Oppimisen pitää tapahtua puolelta toiselle. Se vaatii arvostusta, joka on edellytys muutokselle.

6.3.3. Suuret kunnat - toimialajohtamisesta yhteiseen johtamiskulttuuriin

Espoossa aineettoman palkitsemisen muotoja ovat erilaiset henkilöstöedut, jotka ovat kaikille yhtenäisesti jaettavia. Niitä ovat henkilöstön huomiointi, harrastuskerhot,

liikuntaryhmät, terveyshuolto, kuntoremontit, asiantuntijaluennot, vuokramökkit, joustavat työajat, uudenlaiset työtavat; monialatoimisto, kehittymismahdollisuudet, työn merkityksellisyys, työsuhteen pysyvyys ja osallistumismahdollisuudet. Joustavissa työajoissa ja työtavoissa on paljon kehittymisen varaa ja mahdollisuuksia. (Lehto-Ollila 2014.) Monialatoimisto on yksi askel tähän suuntaan. Se rohkaisee etätöiden tekemiseen, sillä pysyvää työpistettä ei löydy kaikille. Tämä vaatii luottamusta siihen, että töistä huolehditaan, vaikka ei olla työpaikalla. Luottamuksen on kuljettava molempiin suuntiin. Vanhalle valvontakulttuuriselle toiminnalle ei ole tilaa, kun uutta sukupolvea rekrytoidaan töihin. Uusi sukupolvi edellyttää uusia työtapoja ja asenteita. Rovaniemellä satsataan työkyvyn edistämiseen tukemalla omaehtoisen liikunnan ja kulttuurin harrastamista. Keinona ovat olleet tyky-setelit, jotka ovat nyt vaihtumassa maksukorttisysteemiin. Ne, joilla on kiinnostusta nauttia eduista saavat kortin itselleen. Tämän lisäksi Rovaniemi tekee aktiivista yhteistyötä palveluntarjoajien kanssa. (Urponen 2014.) Kaupunki on asiakkaana merkittävä ja yhteistyösopimuksia sovitaan mielellään. Se näkyy alennettuina hintoina palveluissa. Virkistystoimintaa tuetaan myös. Kaupungilla on lomahuoneistoja henkilökunnan käyttöön ja niitä saa vuokrata korvausta vastaan. Kaiken kaikkiaan eduissa on oleellista kaupungin vähäiset rahalliset panokset. ”Henkilökuntaa saadaan kuitenkin kannustettua hyvin alkuun, sillä toivotaan olevan vaikutusta harrastusten jatkamisessakin.” (Urponen 2014.) Rovaniemellä aineetonta palkitsemista ei kuitenkaan mielletä varsinaisena palkitsemisena. Urponen (2014) mukaan kyse on enemmänkin kannusteista. Rajanveto kannusteen ja palkinnon välillä ei ole aina yksinkertaista. Niissä on huomattavan paljon yhteneviä piirteitä.

Espoossa työntekijän kehittymismahdollisuudet ovat tavallisesti olleet hyvät. Espoossa määräävä piirre on koulutusmyönteisyys. Se näkyy esimerkiksi siinä, että koulutuksesta ei karsita heikkoinakaan taloudellisina aikoina. Kehittämisen määrärahat ovat johdolle pyhiä, vaikka ne olisivat helppo säästön kohde. ”Poistettujen käytäntöjen takaisintuonti on vaikeaa, on siis hyvä, ettei koulutuksesta ole leikattu.” (Lehto-Ollila 2014.) Kehittymismahdollisuuksien ohella kunta tarjoaa merkityksellisen työn. Se on palkitsevaa. Työsuhteet ovat pysyviä ja se on arvokasta.

Osallistumismahdollisuuksissa olisi Espoossa kehittymisen varaa. Perinteinen tapa osallistaa henkilöstöä on hoitaa se edustuksellisesti. ”Edustuksellinen osallisuus on

nähty riittäväksi.” (Lehto-Ollila 2014.) Teknologian kehittyessä mahdollisuudet henkilöstön osallistamiseen lisääntyvät ja niitä pitäisi käyttää aktiivisesti hyödyksi. Espoossa on hyvin hallussa yhteistoiminta instanssien, kuten henkilöstötoimikunta ja henkilöstöneuvosto, kanssa. Puutteita Lehto-Ollila (2014) näkee erityisesti työpaikoilla tapahtuvassa yhteiskehittämisessä. Se rakentuu johtamisen kautta. Yhteiskehittämisen tueksi täytyy saada rakennettua keskusteleva kulttuuri ja tiedon pitää kulkea sulavasti. Yksiköissä tulisi asettaa tavoitteita ja pohtia, miten niihin päästään. Kehitystä tulisi myös seurata. Tämä on osallistumista, jota tulee tulevaisuudessa lisää. Se luo hauskaa ja toimivaa työyhteisöä. Kyse on palkitsevasta osallistumisesta.

Aineetonta palkitsemista on Espoossa lähdetty kehittämään erityisesti johtamiskulttuurin muutoksella. Se tulee jatkumaan vielä pitkään. (Lehto-Ollila 2014.) Johtamisessa on käytössä johtamisen kulmakivet. Tavoitteena on asukaslähtöisempi toiminta eli osallistuva Espoo, vastuullinen edellä käynti, arjen sujuminen sekä esimiehenä kasvaminen. Kyse on dialogisenkin johtajuuden periaatteiden soveltamisesta. Hyvä johtajuus on joka tapauksessa edellytys aineettomalle palkitsemiselle. Tämä mielessä, aineettomaan palkitsemiseen on Espoossa investoitu paljon. Rovaniemellä johtaminen on pitkään ollut toimiala-keskeistä. Sitä on pyritty yhtenäistämään viime vuosien aikana. ”On tuotu yhteisiä esimiestyön periaatteita ja työyhteisön pelisääntöjä. Tietyissä asioissa ne ovat tärkeitä.” (Urponen 2014.) Niiden perusteella esimiehiltä ja yhteisöltä voi odottaa tiettyjä toimia ja tietynsuuntaista käyttäytymistä. Osaksi arkea nämä pyritään Rovaniemellä tuomaan koulutuksilla. Urposen mukaan koulutukset keskittyvät oman roolin kirkastamiseen.

Esimiehellä on suuri vastuu. Hän voi toiminnallaan tai toimimattomuudellaan vaikuttaa moneen ulottuvuuteen. Kehittymismahdollisuudet sekä työn merkityksellisyys ja sen tuoreena pito – kunnan valttikortit – ovat nekin monin osin johtamisesta kiinni. Johtamisen kehittyminen tuo mukanaan osallisuuden kehittymistä. Osallistumismahdollisuuksien luonnissa on keskeistä esimiestyön ohella oma vastuu kokonaisuudesta. Oma roolin, vastuun, olemisen ja käyttäytymisen merkitystä koko organisaatiolle on pyritty selventämään (Lehto-Ollila 2014). Niiden ymmärtämiseen on Espoossa viime aikoina panostettu paljon. ”Yritetään pois asetelmasta, jossa on johtaja joka sanoo miten ja missä, ja sitten alaiset, jotka tottelevat. Pyritään saamaan jokaisen

panos osaksi työtä. Oma kiinnostus vaikuttaa kykyyn osallistua – tietoa annetaan, jos sitä haluaa.” (mt.) Myös Urponen korostaa yhteisosallisuutta. Jokaisen on kannettava oma painonsa työstä, vapaamatkustajia ei katsota hyvällä.

Tärkeä osa työnlaatua on palaute. Se, miten palautetta annetaan ja otetaan vastaan. Tämä kulkee asiakassuhteeseen saakka. Johtaminen on vuorovaikutustyötä ja vaatii vähintään kaksi osapuolta. Kun johtaminen kehittyy, myös palautekulttuuri kehittyy. ”Kommunikointi, keskustelu ja vuorovaikutus ovat asioita joihin pyritään ja satsataan.” (Lehto-Ollila 2014.) Rovaniemellä johtamiskulttuurin uudistamisen lomassa on pyritty luomaan palautteen antamisen kulttuuria. Palaute työstä, missä on onnistuttu, missä tulisi kehittyä osoittaa kannustamista. Se voidaan mieltää palkitsemisena. ”Ulkoapäin tulee paljon negatiivista palautetta ja on tärkeää, että vastapainoksi saadaan myös sisäistä palautetta.” (Urponen 2014.) Negatiiviseen palautteeseen vaikuttaa varmasti osaltaan ulospäin viestiminen. Se vaatii tuekseen avointa viestintää.

Työyhteisöjen toimivuus eli johtamisen ja yhteisön yhteistoiminta on saatava mielekkääksi. Myös se, että yksilöt ja ryhmät saadaan toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti ja pyrkimään niitä kohti. ”Kaupungin erikoispiirre on, jos jokin asia toimii huonosti, niin se on pian jonkun muun sylissä. Espoo kohtaa kaikki asiakasryhmät eri elämänvaiheineen ja ongelmineen. Täällä halutaan luoda hyvä elämä kaikille espoolaisille, siinä ei voi optimoida tiettyä osa-aluetta muiden kustannuksella”. (Lehto-Ollila 2014.) Se vaikuttaa erityisesti kokemukseen työhyvinvoinnista. Myös Rovaniemellä se koetaan tärkeäksi kannustamisen keinoksi. Työolokysely pidetään joka toinen vuosi. Sen pohjalta luodaan työyhteisön kehittämissuunnitelma. Yhteisöstä riippuen se voi käsitellä laajojakin kokonaisuuksia. (Urponen 2014.) Yhteisön tulisi määrittää, minkälaiselle kehittymiselle on tarvetta. Keskeistä toiminnassa on yhteinen osallisuus. Yhteisen osallisuuden keskeisyys on tärkeää. Se sisältyy henkilöstölähtöiseen SHRM -ajatteluun. Yhteisötasolla on helpoin nähdä kehittämisen kohteet. Näin panokset menevät sinne, missä niitä tarvitaan ja vaikutuskin on suurempi. Kunta kannustaakin monenlaiseen työyhteisötason toimintaan. Mahdollisuuksia hyvinvoinnin parantamiseen on paljon. Kunnan näkökulmasta pienilläkin panoksilla saadaan paljon aikaan. ”Toivotaan, että järjestettäisiin työhyvinvoinnin edistämislta/-aamupäiviä. Niitä voi sitten jatkaa vapaa-ajallekin. Se hämärtää työn ja vapaa-ajan

rajaa. Sitä tapahtuukin ja syntynyt yhteishenki edistää työhyvinvointia.” (Urponen 2014.)

Seuraavassa luvussa teen analyysin yhteenvedon ja vastaan sen avulla asettamiini tutkimusongelmiin. Jaottelua ei enää tehdä kunta pareittain vai käsittely on yleisempää ja etenee teemoittain. Kukin tutkimusongelma käsitellään omana alalukunaan.

7. YHTEENVETO

7.1. Miten kunnissa hyödynnetään aineetonta palkitsemista?

Kunnat ovat tunnistaneeet aineettoman palkitsemisen merkityksen osana toimintaansa. Kunnasta riippumatta aineettoman palkitsemisen koetaan kuitenkin olevan vielä varsin keskeneräisessä vaiheessa. Ongelmana tuntuu olevan etenkin kyky havaita toimivia aineettoman palkitsemisen keinoja. Näkemyseroja löytyy myös siitä, mitä aineeton palkitseminen varsinaisesti on. Riippuen kunnasta aineettoman palkitsemisen sisältö voidaan kokea hyvin erilaiseksi. Yksi keskeinen kysymys on, voidaanko erilaiset henkilöstöedut lukea aineettomaksi palkitsemiseksi vai onko kyse vain kannusteista?

Rajanveto kannusteiden ja palkitsemisen välillä on koettu ongelmalliseksi myös tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa palkitseminen tunnistetaan sen yhteydestä liiketoimintastrategian edistämiseen ja toisaalta sen yhteydestä tehtyyn työhön. Tämä vallitseva käsitys korostaa, että annetun palkinnon luonne ei ole merkittävässä osassa pohtiessamme palkitsemisen ja kannusteen eroa vaan pikemminkin niiden taustalla olevat rakenteet. Henkilöstöedut voidaan lukea palkitsemiseksi, jos niiden ja liiketoimintastrategian välille on luotu selvä yhteys. Mikäli strategiatyö on vajaasti toteutettua, on etujen luonne täysin poikkeava. Eri toimintojen yhteen kytkemisessä keskeinen rooli on strategian viestinnällä. Strandmanin (2009) mukaan kunnat, eivät siinä loista. Myös tässä tutkimuksessa havaittiin, että kunnat mainitsivat kerta toisensa jälkeen viestinnän ongelmat ja yhdistivät ne jopa ongelmiin strategian jalkauttamisessa. Keskeistä on huomata, että nämä viestinnälliset ongelmat korostuivat esimies-alainen suhteen ohella myös työyhteisön sisäisessä viestinnässä. Puutteet viestinnässä luovat ongelmia palkitsemisen toteutumiselle niin aineettomalla kuin aineellisellakin tasolla. Myönteistä on kuitenkin, että tähän on ryhdytty panostamaan ja työyhteisöjen vuorovaikutuksen kehittäminen nousi merkittävänä teemana lähes kaikissa haastatteluissa.

Rantamäki ym. (2006) kirjoittivat palkitsemisen toteuttamisesta hyvin tai huonosti. Se on mielestäni keskeinen huomio. On väärin olettaa, että palkitsemisessa ei voisi epäonnistua. Jos tämän oletuksen erehtyy tekemään, lienee epäonnistumisen

mahdollisuus aina vain todellisempi. Haastatteluissani korostui aineettoman palkitsemisen toteuttamisen suhteen ylioptimistisuutta. Yhteyttä aineettoman palkitsemisen ja strategian välillä ei osattu täysin, jos yhtään selittää. Pois lukien kuitenkin koulutus, jossa kunnat osoittivat selkeää päämäärätietoisuutta. Tämä ei sen sijaan toistunut aineellisen palkitsemisen kohdalla. Kuten Rantamäki ym. (mt.) kuitenkin esittävät, myös aineeton palkitseminen voidaan hoitaa huonosti. Uhkana on, että sitä ei osata kytkeä strategiaan tai päivittäiseen työhön. Tämä palautuu Strandmanin (2009) huomioon puutteellisesta strategian viestinnästä. Valitettavasti aineettoman palkitsemisen vaikeuden aliarvioiminen näkyy sen suunnitelmallisuuden puutteena ja osoittaa, että sitä ei kommenteista huolimatta oteta täysin vakavasti.

Seurauksena tästä kunnissa harrastetaan varsin yksiulotteista aineetonta palkitsemista. Sen koko potentiaalia ei ole osattu tai haluttu ottaa käyttöön. Muutosta parempaan suuntaan on tehty kuitenkin etenkin johtamisrintamalla. Tutkimukseni tiedonantajat toivat kerta toisensa jälkeen esille jet- koulutuksen osana esimiestyötä. Kuntiin luodaan jet-johtajuutta, minkä pitäisi näkyä myös aineettoman palkitsemisen laadussa. Suunta on varmasti oikea, sillä tutkimuskirjallisuus korostaa, että aineettomassa palkitsemisessä korostuu lähiesimiesten rooli henkilöstöjohtajina. Siihen luodaan hyviä käytäntöjä koulutuksen avulla. Paljon on kuitenkin kiinni yksilöstä. Etenkin pienet ja keski-suuret kunnat korostivat esimiesten henkilökohtaisia ominaisuuksia osana aineettoman palkitsemisen kokonaisuutta.

Mielenkiintoista oli myös huomata, että palkitseminen ymmärretään jo muutamissa kunnissa laajempaan kuin omaa työyhteisöä koskevaksi ilmiönä. Siihen liitettiin yhä useammin asiakkaan kokemus. Hyvä aineeton palkitseminen rakentaa hyvää työyhteisöä ja -ilmapiiriä. Se näkyy myös asiakkaan kokemuksissa. Tuusulassa palkitseminen ymmärrettiin laajemmin toimintatapojen muutoksena ja asiakaslähtöisenä toimintana. Keskeinen kysymys kuitenkin lienee, miten tämä toimintatapa muutos ajetaan läpi. Valmiita vastauksia siihen ei ole. On kuitenkin mielenkiintoista, että vaikka palkitsemisen on havaittu vaikuttavan asiakkaan kokemukseen, sillä ei oikeastaan nähdä yhteyttä työntekijöiden houkutteluun. Kunnat eivät oikeastaan koe, että aineetonta palkitsemista voitaisiin käyttää myyntivalttina osajia houkuteltaessa. Vielä vähemmän nähdään tarvetta palkitsemisjärjestelmän varsinaiseen äänekkääseen mainostamiseen. Se

on mielestäni erhe.

Tutkimuskysymyksenäni oli, miten kunnissa hyödynnetään aineetonta palkitsemista. Paras kuvaus nykytilanteesta lienee: *yksiulotteisesti*. Aineettoman palkitsemisen kehittymistä varjostavat johtavien virkamiehien asenteet sen vaikeutta ja toisaalta mahdollisuuksia kohtaan. Parantamisen varaa kunnasta riippumatta löytyy etenkin aineettoman palkitsemisen kytkemisestä organisaation strategiaprosessiin. Se oli teoriakatsaukseni keskeinen sanoma. Kyse ei ole vain hyvän henkilöstö johtamisen periaatteista. Kyse on palkitsemisen käsittämisestä laajemmin osana strategiakokonaisuutta. Koska kunnat käyttävät henkilöstöstrategia ehkä turhankin vähän, kyse on aineettoman palkitsemisen kytkemisestä osaksi kuntastrategiaa. Prosessi puolestaan muovautuu SHRM -ajattelun pohjalta. Se varmistaa, että palkitseminen vastaa tarpeisiin ja odotuksiin. Nykytilanteesta huolimatta suunta on kohti parempaa. Aineettomalle palkitsemiselle tarjotaan onnistumisen mahdollisuuksia mm. uusilla työtapoilla (Espoo), arjen ja työhyvinvoinnin kytkemisellä (erityisesti Kemijärvi) ja entistä yhtenäisimmillä johtamiskulttuureilla (kaikki kunnat).

7.2. Miten strateginen suunnittelu kytkeytyy palkitsemiseen kunnan käytännöissä?

Loin käsitteen palkitsemisen strategisuus. Palkitsemiselle tulee asettaa visio, missä palkitseminen nähdään tulevaisuudessa. Palkitsemisella tulee olla missio. Sitä ei voida toteuttaa vain, koska niin kuuluu tehdä. Jos palkitsemisella ei nähdä merkitystä, miksi sitä toteutettaisiin? Palkitsemisessä tulee olla tavoitteita, niiden saavuttaminen helpottaa toiminnan seuraamista. Palkitsemisella tulee olla pitkä ajallinen kesto. Se osoittaa sitoutumista toimintaan. Palkitsemisen tulee keskustella muiden organisaation strategioiden kanssa. Tällä kaavalla on keskeinen merkitys arvioidessani strategisen suunnittelun kytkeytymistä osana kunnan palkitsemiskäytäntöjä.

Kunnissa tuntuu olevan hieman sumuinen kuva palkitsemisen tulevaisuudesta siis palkitsemisen visiosta. Ajatuksia siitä, että palkitsemisen fokus olisi tulevina vuosina siirtymässä yhä enemmän ryhmäpalkitsemisen suuntaan, esitettiin kyllä. Selvää ajatusta siitä, mitä palkitsemisjärjestelmän tulisi sisältää, ei oikeastaan kuitenkaan ollut. Helpommaksi osoittautui pikemminkin kertoa, mitä palkitsemisjärjestelmän ei tulisi

olla. Palkitsemisen suunnan suhteen oli havaittavissa myös suuresti eroja kuntakohtaisesti. Etenkin näkemys suoritusperustaisen palkitsemisen suhteen vaihteli. Puolet kunnista koki sen relevanttina ja puolet epäolennaisena. Keskeistä on kuitenkin, että kunnat ovat havainneet kehittymistarpeen ja ennen kaikkea halua sen palkitsemisen kehittämiseen löytyy. Eittämättä yksi tärkeä syy tälle on kilpailu osaavasta työvoimasta tulevaisuudessakin. Tähän asti varsinaista kilpailua ei ole tarvinnut käydä, työvoimaa on aina ollut saatavilla. Tämä ajatus on juurtunut osaksi toimintaa. Se lienee yksi syy sille, miksi palkitseminen ei kunnissa oikeastaan ole kehittynyt. Kun tarve palkitsemisen kehittämiseksi on tullut aidoksi huolenaiheeksi, on suunta hieman hämärän peitossa. Selkeää visiota siitä, missä kuntapalkitsemisen halutaan olevan tulevaisuudessa, ei oikeastaan ole yhdessäkään kunnassa, sen sijaan pirstaleita tästä kokonaisuudesta on jokaisella kunnalla. Palkitsemisen visiosta puuttuu selkeys, joka osaltaan vaikeuttaa sen suunnitelmallista kehittämistä.

Palkitsemisen missio tuntuu olevan jokaisella kunnalla selvillä. Se, miten tässä missiossa onnistutaan, on taas kysymys erikseen. Kunnasta riippuen haastateltavat kokevat palkitsemisen onnistuvan hyvin, melko hyvin, huonosti ja jopa erittäin huonosti. Erityisiä ongelmia koetaan suoriutumisen ja palkitsemisen välisessä suhteessa. Se liitetään usein myös siihen, että arvioinnissa ja arviointi perusteiden luomisessa onnistutaan vaihtelevasti. Keskeisenä osana tätä on esimiesten henkilökohtainen osaaminen, joka vaihtelee paljon. Siihen on pyritty reagoimaan erityisesti johtamiskulttuurin yhdenmukaistamisella ja esimieskoulutuksilla. Myös kollektiivisentuen käyttämisestä on lisätty erityisesti keskikokoisissa ja suurissa kunnissa. Edelleen tähän ongelmallisuuteen kytkeytyvät toimialakohtaiset erityisominaisuudet. Niiden osalta on ratkaistava se merkittävä kysymys, missä määrin kunnissa voidaan sietää erilaisuutta? Tiedonantajien näkemyksen mukaan kunnissa on tähän asti korostettu yhdenvertaisuuden vaatimusta kenties liikaakin. Suunnitelmallisuuden näkökulmasta tarkasteltaessa palkitsemisen missiossa on toimintaa olennaisempaa kuitenkin se, onko palkitsemisen tarkoitus selvillä. Tässä haastateltavat antoivat selkeitä vastauksia.

Palkitsemisen tavoitteellisuus on kyseenalaisempi kokonaisuus. Kuntastrategioissa palkitsemisen tavoitteet jäävät näkymättömiksi jokaisessa kunnassa. Kuntien

henkilöstöstrategioissa tai sitä vastaavissa asiakirjoissa tavoitteet mainitaan, mutta ne jäävät puolestaan varsin avoimiksi. Toinen merkittävä huomio on, että eri strategia-asiakirjojen yhteys jää varsin heikoksi. Tämä on ongelmallista, sillä teoreettinen tarkastelu korosti erityisesti SHRM näkökulmasta strategia-asiakirjojen välistä suhdetta ja sidonnaisuutta. Haastateltavilla on sen sijaan selvä kuva palkitsemisen tavoitteista. Haastatteluja pitäessäni huomasin tosin, että tavoitteet sotketaan usein palkitsemisen tarkoitukseen – ero näiden kahden välillä voi olla merkittävä. Termien sotkeminen voi johtua osakseen siitä, että kysymys on ymmärretty väärin tai sitten tavoitteet ovat tosiasiassa epäselviä. Edelleen palkitsemisen tavoitteiden yhtenäisyys tuntuu olevan todellinen ongelma kuntapalkitsemisessa. Tämän tiedostavat myös haastateltavat itse. Tavoitteiden avoimuus ja epäselkeys saa aikaan erilaisia tulkintoja kokonaisuudesta. Se näkyy siinä, että palkitsemista voidaan eri toimialoilla toteuttaa hyvin eri periaatteiden mukaisesti. Tavoitteiden asettamisesta puuttuu perinpohjaisuus, mikä näkyy puutteellisina kokonaisuuksina – se heijastuu haastateltavienkin vastauksissa.

Ajallisen keston arvioiminen on tässä kohtaa vaikeaa, sillä kunnat eivät oikeastaan ole muuttaneet palkitsemisjärjestelmiään muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Näissä tapauksissa kokeiluja on tehty vain pienessä mittakaavassa, joten tässä mielessä en lähde niitä arvioimaan. Siinä mielessä ei voi yksiselitteisesti sanoa, sitoutuvatko kunnat muutokseen. Dualistisessa johtamisjärjestelmässä voidaan tosin havaita yksi olennainen heikkous. Poliittinen ilmapiiri voi muuttua kunnan sisällä useinkin, ja se voi näkyä palkitsemisen painotuksissa. Koen tärkeäksi, että haastateltavat itse kuitenkin tunnistavat tarpeen muutokseen sitoutumiseen. Haastateltavat tuovat poikkeuksetta esille, että jos ja kun muutokseen lähdetään, siihen tulee sitoutua pitkäksi aikakaudeksi.

Strategioiden keskusteleavuus on keskeisin kehittämisen kohde kunnissa. Tätä ongelmallisuutta on lähdetty jo purkamaan Rovaniemellä ja Espoossa vähentämällä erilaisten strategioiden määrää. Kauniainen ja Kemijärvi puolestaan pitävät yhden strategian käytäntöä resurssien sanelemana pakkonakin. On tosin huomattava, että esimerkiksi Kauniaisissa henkilöstöstrategian teemat ovat omana erinäisenä lukunaan talousarvion sisällä. Siinä mielessä strategiat käyvät keskustelua sielläkin. Useamman strategian kunnissa on tärkeää, että strategiat luodaan ymmärrettäviksi ja yhteneviksi kokonaisuuksiksi. Prosessissa pitää korostaa osallisuutta ja mielellään edetä

henkilöstölähtöisesti. Se auttaa pitämään toiminnan selkeänä ja jalkauttamaan strategiaa työntekijätasolla. Kunnat joissa, henkilöstöstrategian sijaan laaditaan ohjelmia tai poliittisia linjauksia, ovat yhtäläillä tämän ongelmallisuuden keskiössä. Yhteneväisyys on löydettävä ja sidos strategiaan luotava näidenkin sisällä. Linjausten tulee tukea kuntastrategiaa ja ne pitää asettaa ymmärrettäviksi. Haastateltavat kokivat, että toistaiseksi strategioiden sisältö on henkilöstötasolla ymmärretty huonosti ja tuotu osaksi toimintaa vain osittain. Tämä ehdottaa, että linjaukset, henkilöstö ja strategiat eivät vielä täysin ymmärrä toisiaan. Kehittämisessä tulisikin keskittyä prosessien parantamiseen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Loogisuus, avoimuus, tiedottaminen ja henkilöstölähtöisyys ovat kaikki teemoja, jotka luovat yhtenäistä ja ymmärrettävää strategiaa. Edelleen keskeinen osa strategiaan sitoutumista on arvostuksen osoittaminen henkilöstölle. Se rakentuu keskinäisissä suhteissa ja arkipäivän käytännöissä. Näissä aineettomalla palkitsemisella on keskeinen asema.

Kaikki tämä ehdottaa, että kuntien palkitsemisen strategisuudessa on selviä puutteita. Toisaalta ne ovat puutteita, jotka haastateltavat ovat itsekkin monin osin tunnistanee – tämä luo uskoa kuntapalkitsemisen kehittämiseen. Kaiken kaikkiaan kunnat tuntuvat pääosin epäonnistuvan toiminnan selkeydessä. Se näkyy hämäränä visiona, eriävinä tavoitteina ja keskusteleavuuden puutteena. Nämä kolme ovat keskenään vahvasti sidonnaisia. Strategisen suunnittelun elementtejä voidaankin havaita osana kunnan palkitsemisen käytäntöjä. Palkitsemiseen halutaan olennaisilta osin kytkeä henkilöstö. Sen rooli nähdään keskeisenä, vaikka se aina käytännössä toteutuisikaan. Palkitsemisella nähdään kytköksiä strategioihin, toisaalta palkitseminen itsessään ei näy näissä strategioissa. Palkitsemisen suunnittelussa halutaan korostaa vuorovaikutuksen merkitystä ja hyvän palkitsemisjärjestelmän ominaisuutena nähdään sen vaikuttavuus ja yksilöllisyys. Miten strateginen suunnittelu sitten kytkeytyy palkitsemiseen kunnan käytännöissä? Ajatuksen tasolla hyvinkin laajasti, mutta varsinaisissa käytännöissä vielä varsin vaillinaisesti.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkin aineetonta palkitsemista kunnan palkitsemiskäytäntönä kolmessa erikokoisessa Lapin ja Uudenmaan kunnassa. Selvitin, mitä merkitystä aineettomalla palkitsemisella on kunnissa ja toisaalta sivusin myös aineellisen palkitsemisen merkitystä tässä kokonaisuudessa. Toivoin löytäväni erityispiirteitä niin palkitsemisen suunnitelmallisuudessa kuin kehittämisessäkin kunta koo'ottain ja maakunnittain. Paremmuusjärjestykseen asettamisen sijaan halusin löytää niin eroavaisuuksia kuin samankaltaisuuksia eri kuntien välillä. Havaintojen avulla pyrin lisäämään kollektiiviselle tapaustutkimukselle tyypillisesti tietoa kuntien aineettomasta palkitsemisesta ilmiönä, paremminkin kuin tapausten yksittäisiä ominaispiirteitä.

Kunnat kohtaavat täysin uudenlaisen tilanteen. Toimintaympäristön muutos on haaste, johon varautuminen on vaikeaa. Uudenlainen ympäristö vaatii uusia toimintatapoja. Muutosta ei voida toteuttaa vain osittain, joten myös palkitsemisen kokonaisuuden täytyy muuttua. Myös työntekijöiden kiinnostus palkitsemisjärjestelmiin on kasvanut. Haastatteluissa selvisi, että uudet työnhakijat kyselevät palkitsemiskäytännöistä enemmän kuin aikaisemmin. Kunnat tiedostavat tarpeen tälle muutokselle.

Huolta kunnissa herättää erityisesti asiantuntijuudesta kilpaileminen. Resurssit ovat rajalliset, mutta osaamista tulee kyetä houkuttelemaan tästä huolimatta. Haastateltavat nostavat esille tarpeen riittävän rahallisen palkitsemisen tarjoamiseen. Sen pitää olla suuruudeltaan riittävä pitääkseen kunnan varteenotettavana työpaikkana. Tämän ohella he korostivat kuntatyön merkityksellisyyttä ja joissakin tapauksissa työilmapiiriä kuntatyön valttina. Myös pysyvät työsuhteet havaittiin keskeisiksi kilpailuvalteiksi. Näitä asioita ei varsinaisesti rekrytointitilanteissa mainosteta, minkä koen ihmeelliseksi.

Tämä korostaa suhtautumista aineettomaan palkitsemiseen yleisesti. Haastateltavat korostavat ymmärtävänsä sen merkityksen ja kehittämistarpeen. Se ei kuitenkaan varsinaisesti näy toiminnassa tai käytännöissä, mikä on huolestuttavaa. Aineettoman palkitsemisen hyödyt ovat vaikeasti mitattavissa, mikä tekee uusien käytäntöjen käyttöönotosta epämieluisaa nykyiselle tulospainotteiselle kuntasektorille. Tuloksellisuuden mittaamista esittelevät artikkelissaan Abdel-Maksoud ym. (2015). Mittaamisen ongelmaa tarkastelee myös Mayston (2015) organisaation sisäisten

toimijoiden suhteen näkökulmasta. Tutkimuksessani lähdin etsimään erityisesti eriytyviä ja yhtenäisiä käytäntöjä kuntien aineettomassa palkitsemisessa. Seuraavassa taulukossa olen koonnut näistä käytännöistä keskeisimmät ja jaotellut ne strategisen mallin, palkitsemisideologian sekä henkilöstön roolin mukaan. Jaottelu perustuu teoreettiseen viitekehykseeni. Henkilöstöstrategian (=strateginen malli) ja palkitsemisjärjestelmän (=palkitsemisideologia) keskusteleavuuteen sekä strategisen henkilöstöjohtamisen asemaan (=henkilöstön rooli) strategiaprosessia muovaavana tekijänä.

Taulukko 1. Aineettoman palkitsemisen eriävät ja yhteiset käytännöt

	Strateginen malli	Palkitsemisideologia	Henkilöstön rooli
Pienet kunnat	Yksi strategia, henkilöstösuunnitelma osa talousarviota	Korostetaan aineettoman palkitsemisen roolia, Tulospalkkaus ehdoton ei.	Henkilöstön laaja osallisuus on tärkeää. Korostetaan kunnan läheisyyttä ja yksilönkin ääntä
Keskikokoiset kunnat	Sekä kuntastrategia, että henkilöstöstrategia	Torniossa tulospalkkaus orientoitunut. Tuusulassa korostetaan asiakaslähtöistä palkitsemista.	Torniossa henkilöstö osallistuu laajasti. Yksilönkin ääni halutaan kuuluville. Tuusulassa osallisuus on ollut edustuksellista
Suuret kunnat	Vain kuntastrategia, rinnalla ohjelmapoliittinen henkilöstöohjelma	Palkitsemisessa korostetaan erityisesti tulospalkkausta. Aineeton palkitsemisen rooliin suhtaudutaan eri tavoin.	Henkilöstön on osallisuus lähinnä edustuksellista.
Kaikille kunnille yhteistä	1) Taloudelliset resurssit ovat haasteena. 2) Esimieskulttuurin kehittäminen on ensisijaisen tärkeää. 3) Toimialojen erilaisuus asettaa haasteita yhtenäisen ja hyväksyttävän palkitsemismallin rakentamiselle. 4) Aineeton palkitseminen strategisella tasolla näkymätön.		

Viestinä kuntien henkilöstöjohtamiselle:

Kunnan henkilöstöjohtamisessa toivon kiinnitettävän enemmän huomiota SHRM - ajattelun näkyvyyteen osana strategiaprosesseja. Haastateltavat korostivat kyllä henkilöstön roolia osana prosesseja, mutta varsinaisesti siitä ei käytännön strategiatyössä ole juuri viitteitä. Henkilöstön näkyvyys osana kuntien strategioita on olematon ja henkilöstön osallisuudessa on paljon puutteita. Edellinen toteamus mielessä pitäen on kuitenkin korostettava, että osallisuus toteutui kunnissa hyvin eri muodoissa. Pienemmät kunnat suosivat henkilöstön mahdollisimman laajaa osallisuutta osana strategiaprosessia. Suurempiin kuntiin siirryttäessä, henkilöstön rooli vaihtuu lähinnä edustukselliseksi. Poikkeuksena oli Tornio, joka on panostanut henkilöstön osallisuuteen osana strategiatyötä.

Osallisuuden osalta keskustelu kääntyi sähköisiin järjestelmiin ja niiden hyödyntämiseen, tai pikemminkin hyödyntämättömyyteen. Tämä on asia, jossa on toisesti parantamisen varaa. Se olisi suhteellisen helppo tapa saada hyvinkin laajaa henkilöstön osallisuutta osaksi strategiatyötä. Sillä olisi suuri merkitys tavoitteiden sisäistämisessä ja sitoutumisessa, kun kokemus osallisuudesta saavutetaan. En halua jättää osallisuuden ideaa kuitenkaan vain henkilöstöstrategian tasolle. Mielenkiinnokseni henkilöstön osallisuus osana palkitsemisjärjestelmien suunnittelua oli kovin vähäistä. Sähköiset järjestelmät eivät avaa polkuja vain strategi työn kehittämiseksi, vaan myös muun toiminnan kehittämiseksi. Henkilöstön eristyneisyys palkitsemisen kehittämisestä näkyy epätietoisuutena palkitsemiskäytännöistä. Peräänkuulutan kinn henkilöstön osallistamista myös palkitsemisen kehittämiseen, niin aineettoman kuin aineellisenkin.

Kuntien sisäistä vuorovaikutusta kuvattiin mm. termillä hiljaisuuden ilmapiiri, jossa keikut eivät kuulu arkeen. Edelleen kokemuksena tuntui olevan, että kehuminen ja kannustaminen eivät sovi virkamieskulttuuriin, ja siksi niitä ei nähdä myöskään palkitsemisena. Tämä näkyy laajemmin myös siinä, että kuntaa ei haluta työpaikkana juuri ulospäin mainostaa. Hyvän maineen merkitystä asiakkaan ja organisaation suhteessa on tutkinut artikkelissaan Wagner ym. (2011). Keskeisenä havaintona artikkelissa esitetään, että hyvän imagon luominen on keskeinen vetävä tekijä. Voi olla, että aineettoman palkitsemisen läpilyönti kunnissa edellyttää kokonaisvaltaisempaa

kulttuurimuutosta. Se voisi kenties lähteä toimintatapojen muutoksesta entistä asiakaslähtöisemmäksi, jolloin tietyn asteinen ystävällisyys olisi jo kohtaamisenkin normi. Toimivat aineettoman palkitsemisen käytännöt siirtyvät parhaimmillaan työyhteisöstä suoraan asiakkaan kokemukseen. Tämänkaltaisen useamman tason palkitseminen luo edellä mainittua hyvää imagoa ja parantaa varmasti kuntien asemaa osaajakilpailussa.

Aineettoman palkitsemisen kehittämiseen toivon kunnilta jyrkempää otetta. Se tarjoaa paljon mahdollisuuksia, joihin ei ole tällä hetkellä oikeastaan uskallettu tarttua. Asennoituminen aineettomaan palkitsemiseen on kyllä myönteistä, mutta miksi tämä ei näy käytännössä? Tällä hetkellä vastuu aineettomasta palkitsemisesta sysätään usein lähiesimiesten harteille. Tähän tehtävään heitä valmistetaan esimieskoulutuksella. Kuntiin luodaan jet-johtajia, jotka lentävän kaimansa tavoin saavuttavat maksimaalisen tehokkuuteen lähellä äänennopeutta, näin ainakin oletusarvoisesti. On kuitenkin tärkeä pohtia, miten paljon esimiehiltä voidaan ylipäättään vaatia. Hyvistä johtajista puhutaan paljon ja yksilötasolla hyvän johtajuuden sisältö lieneekin selvillä. Yhteistä linjaa hyvälle johtajuudelle ei oikeastaan kunnissa ole asetettu, sen luotetaan tarttuvan osaksi toimintaa juuri koulutuksissa. Esimieskoulutus ei itsessään kuitenkaan oikeuta ajattelemaan, että aineettomaan palkitsemiseen on panostettu ja vielä vähemmän, että siihen on panostettu riittävästi. Se on askel oikeaan suuntaan, mutta vaatii tuekseen koordinaatiota.

Liian usein kehittämisestä puhuttaessa yhdistämme sen johonkin uuteen. Palkitsemisen kohdalla se konkretisoituu kunnissa usein kysymyksenä: mitä uusia palkitsemisen tapoja voisimme kehittää? Tässä metakassa unohdamme usein, että kehittäminen voi olla muutakin – se voi olla innovaatioita – jonkin vanhan tekemistä uudella tavalla. Se voi olla painopisteiden muuttamista palkitsemisen kokonaisuudessa, esimerkiksi entistä syvällisempää keskittymistä aineettoman puolen mahdollisuuksiin. Tätäkin tärkeämpänä pidän, että palkitsemiseen tuodaan selviä rakenteita ja todellisia suuntaviivoja, joilla on yhteys kunnan strategioihin. Tähän toivon kuntienkin kiinnostavan jatkossa entistä enemmän huomiota.

Tutkimukseni teoreettinen relevanssi

Resurssipula koskettaa tutkimukseni kaikkia kuntia, tosin sen kohdentuminen vaihtelee. Teemoista esille nousivat niin taloudelliset realiteetit kuin henkilöstömääräkin. Mielenkiintoista on, että taloudellisia realiteetteja ei yhdistetä henkilöstömäärän tavoin strategisen-tason puutteisiin. Sen sijaan taloudelliset realiteetit nähdään usein syynä palkitsemismuotojen puutteissa ja vielä kohdentaen juuri aineellisen palkitsemisen puutteina. Tämä viestii siitä, että strategiaprosessia ei oikeastaan koeta taloudellisen investoinnin kohteena. Tämä on kenties väärä ajattelumalli. Resurssipulalla voidaan kuitenkin kohdentumisesta riippumatta havaita samankaltaisia vaikutuksia. Se ajaa kuntia valintoihin, joita ei ehkä muuten tehtäisi. Se voi sysätä esimerkiksi tiettyyn strategiamalliin tai palkitsemisjärjestelmän käyttöön. Olen korostanut ja korostan edelleen strategiaprosessin merkittävyyttä osana organisaation toimintaa. Se perustuu aikaiseen HRM -ajatteluun organisaation eri strategioiden paremmasta linkittämisestä. Sen sijaan, että vääjäämättä mieltisimme, miten palkitsemismuotoja tulisi kehittää, voisi ajatteluprosessia suunnata ensin siihen, miten palkitsemisen suunnitelmallisuutta voitaisiin kehittää? Työni teoreettisen viitekehyksen kannalta se ehdottaa selvempää yhteyden luomista palkitsemisjärjestelmän ja henkilöstöstrategian kesken. Hyvänä lähtökohtana voidaan myös pitää strategisen palkitsemisen -mallia: palkitsemiseen tarvitaan visio, missio, tavoitteita, pitkä ajallinen kesto sekä sen pitää keskustella muiden organisaation strategioiden kanssa.

Eri strategiamalleilla voidaan havaita sekä hyviä että huonoja puolia. Mielenkiintoista on myös se, että tehdyt strategiset valinnat eivät välttämättä vastaa täysin niihin ominaispiirteisiin, joita organisaatorakenne ehdottaisi. Suuremmissa organisaatioissa asiakokonaisuudet ovat laajoja ja muovautuminen hidasta. Monimuotoisuus on ominaista ja laajaa. Organisaation eri toimijat saattavat olla hyvinkin vähän keskenään tekemisissä. Tavoitteiden suhteen tämä peräänkuuluttaa yksinkertaisuutta ja selkeyttä. Se ehdottaisi, että käytetyn strategiamallin tulisi olla jäykempi, selviä suuntaviivoja korostavampi. Tutkimuksessani kuitenkin näiden organisaatioiden strategiavalinnat ohjautuivat juuri yksilöllisempään, tulkitsevampaan suuntaan. Huomioitavaa on, että strategiset valinnat ovat suoraan sidoksissa siihen, miten reaktiivinen organisaatio on toimintaympäristön muutoksiin, näin ainakin teoriassa. Tutkimuksessani en kuitenkaan

havainnut selkeitä reaktiivisen tason muutoksia riippumatta käytetystä strategiamallista. Oikeastaan kaikki kunnat raportoivat kokeneensa samankaltaisia ongelmia strategian tavoitteiden ja jalkauttamisen suhteen.

Edelleen on mielenkiintoista, että osallisuus strategiaprosessissa oli riippumatonta siitä, minkälainen strateginen valinta oli tehty. Organisaation tulisi muokata toimintatapojaan ja käytäntöjään sen mukaan, miten se palvelee organisaation tarpeita. Organisaatioiden käytäntöjä strategisen ajattelun muovaajana esitellään Goldmanin ym. (2015) artikkelissa. On selvää, että orgaanisessa strategiamallissa osallisuuden on oltava arjessa aktiivisempaa kuin jäykemmässä strategiamallissa. Siten strategisen ajattelunkin tulisi korostaa osallisuutta osana arkitoimea. Tämä ei kuitenkaan tunnu toteutuvan kunnissa. Teoreettinen viitekehyseni korostaa henkilöstölähtöistä strategiaprosessia. Se ei kuitenkaan suoraan ota kantaa siihen, miten osallisuusvalinnat syntyvät. Jatkotutkimuksessa olisikin hyvä tarkastella strategiaprosessia osallisuusvalintojen näkökulmasta.

Osallisuuskeskustelu ulottuu myös toiselle ulottuvuudelle. Se sisältää ajatuksen asiakkaan osallisuudesta osana strategiaprosessi. Kunnissa tämä näkemys tuntuu vallitsevan hyvinkin vahvasti. Toimintamalleissa aletaan suunnata kohti asiakaslähtöisempiä strategioita ja palveluita. Se tarjoaa mahdollisuuksia myös kuntalaisen aseman muuttumiselle osana strategiaprosessia. On kuitenkin jokseenkin epäselvää, mikä asiakkaan rooli prosessissa tulisi olla. Asiakaslähtöisyyden näkökulmaa pohtivat myös (Suwannathat ym. 2015) artikkelissaan. Eri tasojen läheinen suhde tarjoaa parhaimmillaan kontekstiin loistavia innovaatioita. Suhteessa pitää kuitenkin tasapainotella vaikutusvallan ja tahdikkuuden välillä. Strategiaprosessin kannalta onkin tärkeää pohtia, mitkä toimet ovat niitä, joihin kuntalaisella tulisi olla mahdollisuus puuttua? Organisaation ja erityisesti kuntien toiminta tulisi muovautua asiakkaiden ehdoilla – se asettuu näkemykseen organisaation olemassa olon perusoikeutuksesta –, mutta muovautuvatko parhaat henkilöstökäytännöt asiakkaiden ehdoilla, on kysymys erikseen. Asiakkaan asema osana organisaation tai kunnan strategiaprosessissa onkin aihe, jota olisi syytä tutkia suuremmassa laajuudessa.

Tutkimukseni teoriaosassa käsittelin pienellä laajuudella kysymystä kannusteiden ja palkintojen suhteesta. Suhteen muodostuminen on mielenkiintoinen asia, sillä

palkitsemismuotojen sisältöä harvoin tarkastellaan kriittisemmin. Siksi esimerkiksi henkilöstöedut luetaan usein varauksetta palkitsemiseksi. Edelleen haastatteluja analysoidessani jouduin palaamaan tähän tematiikkaan, mikä on palkinto, ja mikä puolestaan kannuste. Ovatko ne itse asiassa synonyymejä? Tämän suhteen oli havaittavissa selviä näkemyseroja. Havaintona oli, että palkitseminen yhdistetään useammin juuri tulokseen, josta annetaan konkreettinen palkinto. Sitä todentaa esimerkiksi se, että sana palkitseminen vei haastatteluissa keskustelua välittömästi aineelliseen suuntaan. Edelleen palkitsemisen kehittämisestä puhuttaessa keskustelussa korostuivat palkitsemismuotojen kehittäminen, sielläkin aineellisten muotojen. Ilahduttavasti niiden rinnalla kuitenkin mainittiin myös toimintakäytäntöjen kehittämistä, sitä ei tosin yhdistetty aineettomaan palkitsemiseen sellaisenaan. Aineettomaan palkitsemiseen päädyttiinkin usein muiden teemojen kautta, niistä keskeisimpänä oli henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamisella luodaan ainutlaatuisia organisaatioita. Organisaation ainutlaatuisuuden tunnistamisen ja sen mainostamisen kokevat merkittävänä myös Neiberline ym. (2015). Artikkelissaan he toteavat, että muuttuvassa toimintaympäristössä näissä ryhdistäytyminen on elintärkeää. Erityisesti he korostavat, että viranomaisroolin ja -kulttuurin olisi pystyttävä muutokseen niin, että se vastaa myös tulevan työvoiman vaatimuksia. (Neiberline ym. 2015.) Tämä muutoksen tarve tiedostettiin erityisesti Torniossa. Teoreettisen viitekehykseni osalta henkilöstölähtöinen ajattelu tarjoaa tähän jo paljon. Siihen on kuitenkin nähtävästi yhdistettävä vielä laajemmin organisaation ulkoisessa toimintaympäristössä, erityisesti demografisessa ympäristössä, tapahtuvat muutokset.

Palkitsemisen kokonaisuudessa kunnat ovat hyvin eri tilanteissa. Osa kunnista yrittää saada vielä palkitsemisen perusrakenteita kuntoon ja osassa puolestaan pohditaan jo innovatiivisempia palkitsemiskokeiluja. Kiinnittäisin kuitenkin erityistä huomiota siihen, että oikeastaan yksikään kunta ei korostanut onnistuneensa erityisen hyvin peruspalkitsemisessakaan. Sen suhteen ongelmana nähtiin yleensä henkilökohtaisen lisän soveltaminen käytännössä. Tämä on mielenkiintoista, koska kunnissa yritetään kunnianhimoisesti suunnata kohti suorituskohtaisen palkitsemisen ideologiaa. Palkitsemisen kehittämistä ohjaa kunnissa toimialojen erilaisuus. Kunnissa on totuttu varsin tiukkaan yhdenvertaisuus ajatteluun ja eriäville käytännöille on vain vähän tilaa. Toimialojen erilaisuus on luonut ja tulee luomaan ongelmia palkitsemisjärjestelmän

yhdenmukaistamiselle. Tämä edellyttää, että määritetään tarkka raja erilaisuuden hyväksyttävyydelle. Täysi yhdenvertaisuus lienee kuitenkin tarpeetonta ja voi pahimmillaan olla haitallistakin. Olennaista on pohtia, onko organisaatio ylipäänsä sellaisessa kehitysvaiheessa, että tietyn uudistuksen toteen saattaminen olisi mahdollista. Tätä tarkastelee erityisesti Aoki (2015) artikkelissaan. Hän kytkee organisaation tilan hyvän hallinnon reformien käyttöönoton järjestelemiseen. Ne tulisi tuoda osaksi toimintaa järjestyksessä organisaation valmiuden mukaisesti. Havainto on kytkettävissä myös erilaisten palkitsemismuotojen tuomiseen. Vaikka näenkin erityisesti aineettoman palkitsemisen kuntien kilpailukykyä parantavana keinona, ei se tarkoita, että kehittäminen tulisi keskittää vain siihen. Strategisuudelle on olennaista, että toimintaa kehitetään kokonaisvaltaisesti tosin tiettyjä vahvuuksia painottaen. Tarve jatkotutkimukselle organisaation kehitystason vaikutuksesta palkitsemismuotojen valinnalle on oleellinen.

Aineettoman palkitsemisen tarkasteleminen kunnan palkitsemiskäytäntönä on tähän asti ollut tutkimuksissa varsin vältetty aihe. Tällä tutkimuksellani olen pyrkinyt lisäämään tietoa tästä ilmiöstä erityisesti strategisen johtamisen näkökulmaa korostaen. Tutkimuksestani herätti tarvetta seuraaville jatkotutkimuksille:

- 1) Henkilöstön osallisuusvalinnat strategiaproessin osana.
- 2) Strategiamallin vaikutus organisaation tavoitteiden ja tehtävien reaktiivisuuteen.
- 3) Asiakkaan asema organisaation/kunnan strategiaproessissa.
- 4) Organisaation kehitystason asettamat vaatimukset palkitsemisjärjestelmälle.

Ongelmien selvittämisellä pystyttäisiin edelleen selventämään, miten palkitsemista tulisi suunnitella strategisena prosessina. Siihen on jo tässä tutkimuksessa annettu lähtökohtia. Edelleen se lisäisi tietoa siitä, miten strategiamallit vaikuttavat käytännön työn ohjaajina. Asiakasrajapinnan roolin tutkimisella syvennettäisiin näkemystä osallisuuden moniulotteisuudesta strategiaproessissa. Viimeisellä ehdotetulla aiheella puolestaan tarkennettaisiin eri palkitsemismuotojen ja organisaation yhteensopivuutta kehityksen näkökulmasta. Tällä hetkellä fokus on kiinnittynyt tutkimuksessa lähinnä työn luonteeseen.

LÄHDELUETTELO

Abdel-Maksoud, A., Elbanna, S., Mahama, H. & Pollanen, R. 2015: The use of performance information in strategic decision making in public organizations. The international Journal of Public Sector Management. Vol. 28 iss. 7, pp. 528-549. Emerald Group Publishing, Limited. Bradford: United Kingdom.

Alasuutari, P. 1994: Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alboushra, M., A., Shahbudin, A., S., & Abdalla, Y., A. 2015: Understanding Challenges of Performance Measurement in a Public University: Evidence from Sudan. Asian Social Science. Vol. 11 iss. 15, pp. 10-21. Canadian Center of Social Science and Education. Toronto, Canada.

Anderssén, B., Helokoski, E., Kajas, I., Liede, H., Lindqvist, J., & Wist, K. 2002: Henkilöstön palkitseminen ja verotus. Gummerus kirjapaino Oy. KHT-Media Oy. Jyväskylä

Aoki, N. 2015: Let's Get Public Administration Right, But in What Sequence?: Lessons from Japan and Singapore. Public administration & Development. Vol. 35 iss. 3, pp. 206. Wiley Periodicals Inc. Chichester, United States.

Armstrong, M. & Murlis, H. 2004: Reward Management. Kogan page ltd. Lontoo.

Armstrong, M. & Brown, D. 2006: Strategic Reward: Making It Happen. Kogan page ltd. Lontoo.

Armstrong, Michael & Cummins, Ann 2011: The Reward Management Toolkit: A Step-By-Step Guide to Designing and Delivering Pay and Benefits. Kogan page ltd. Lontoo

Arnkil, R., Pitkänen, S. & Rissanen, P. 2006: Oppimistiloja ja rajanylityksiä: Kartuke-tutkimus- ja kehittämisohjelman arviointi oppimis- ja kehittämistoiminnan näkökulmasta: Aurora-hankkeen loppuraportti. Acta / Suomen kuntaliitto 1237-8569; nro 185. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Bamberger, P. and Meshoulam, I. 2000: Human Resource Management Strategy. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bauman, Z. 1995: Life in fragments: Essays in postmodern morality. Blackwell

publishers Ltd.

Becker, B. & Gerhart, B. 1996: The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*. Vol 39. iss. 4 pp. 779-801.

Berman, A., Kozier, B. & Erb, G., L., 2010: *Kozier and Erb's fundamentals of nursing*. Frenchs Forest, N.S.W.: Pearson.

Boxall, P. and Purcell, J. 2003: *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan

Brewster, C. and Larsen, H.H. 1992: Human Resource Management in Europe: Evidence from ten countries. *The International Journal of Human Resource Management* vol. 3 pp. 409–433

Burns, N. & Grove, S. K. 1997: *The Practice of Nursing Research. Conduct, Critique & Utilization*. Philadelphia: W. B. Saunders Company.

Butler, J.-Ferris, G.-Napier, N. 1991: *Strategy and human resources management*. South-Western Publishing. Cincinnati.Ohio.

Clausewitz, C., V., 1998 (1832): *Sodankäynnistä*. Suomentanut Heikki Eskelinen. Art House. Fälf & Hässler. Smedjebacken

Deeprise, D. 2006: *How to Recognize and Reward Employees : 150 Ways to Inspire Peak Performance*. AMACOM Books. New York.

Engeström, Y 1982: *Perustietoa opetuksesta*. Valtiovarainministeriö. Valtion painatuskeskus. Helsinki.

Eskola, J. 2001: Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Kirjassa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 133-157.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino

Espoon kaupungin www-sivusto. <<http://www.espoo.fi/fi-FI>>

Espoon kaupunki 2013: Espoo-tarina. Viitattu 13.11.2015. Saatavilla pdf-muodossa: <www.espoo.fi/download/noname/%7B2B7C464F-CCBE-40BE-921E-2F1329863954%7D/35930>

Goldman, E., F., Scott, A., R., & Follman, J., M. 2015: Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*. Vol. 8 iss. 2. pp. 155-175. Emerald Group Publishing, Limited. Bingley, United Kingdom.

Gomez-Mejia, L. and Balkin, D. 1992. "The Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective," *Academy of Management Journal*. Vol 35, pp. 921-955.

Gould, R. 1984: Gaining a Competitive Edge through Human Resource Strategies. *Human Resource Planning*. Vol. 7 iss. 1 p. 31

Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997: Palkitse työmenestys! Gummerus kirjapaino Oy. Yrityksen tietokirjat. Jyväskylä

Guthrie, J., & English, L. 1997: Performance information and programme evaluation in the Australian public sector. MCB UP Ltd. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 10 Iss: 3, pp.154 - 164

Greenberg, J. & Baron, R., A. 2003: *Behaviour in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*

Grešov, C. & Drazin, R. 1997: Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design. *Academy of Management Review*. Vol 22 iss. 2, pp 403-428.

Grönfors, M. (1982): *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Helsinki: WSOY.

Haaparanta, L & Niiniluoto, I. 1991 (6. Korjattu painos): *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja 3, 1986.

Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko, K. 2005: Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Työpoliittinen tutkimus 280. Työministeriö. Hakapaino Oy. Helsinki

Haveri, A. 2002: Uusi julkisjohtaminen kunnallishallinnon reformeissa. *Hallinnon tutkimus -lehti*. 1/2002 s 4-19.

Hendry, C. & Pettigrew, A. 1986: The practice of strategic human resource management. *Personnel review*, Vol 15, No.5

Herzberg, F. 1966: *Work and the nature of man*. World pub. Co. Cleaveland.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000: *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001: *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hämäläinen, J. 1987: Laadullinen sosiaalitutkimus käytännössä. Johdatus laadulliseen sosiaalitutkimuksen ”käsityötaitoon”. Kuopion yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet. Tilastot ja selvitykset 2/1987. Kuopio.

Jensen, D., McMullen, T. & Stark, M. 2006: *Manager's Guide to Rewards : What You Need to Know to Get the Best For-- and From-- Your Employees*. AMACOM Books. New York.

Juholin, E. 2008: *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. WSOY, Helsinki

Juopperi, T. & Uotila, T. 2012: *Palkitsemisjärjestelmät henkilöstön näkökulmasta, organisaatioiden palkitsemismallit ja niiden vaikutus työmotivaatioon*. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K. 2006: *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Gaudeamus

Karuhanga, B., N. 2015: *Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda*. *Measuring Business Excellence*. Vol 19. iss. 2, pp. 42-56. Emerald Group Publishing, Limited. Bradford. United Kingdom.

Kaufman, R. 1992: *Strategic planning plus. An organizational guide*. SAGE publications, Inc. California.

Kauhanen, J. 2010: *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOYpro Oy. Helsinki

Kesti, M. 2007: Huipputuottava organisaatio. Edita Publishing. Helsinki

Kauniaisten kaupungin www-sivusto. <<http://www.kauniainen.fi/>>

Kauniaisten kaupunki 2014: Talousarvio 2014 ja taloussuunnitelma 2014-2016. Viitattu 13.11.2015. Saatavilla pdf-muodossa: <<http://kauniainen.fi/files/6588/TA2014.pdf>>

Kemijärven kaupungin www-sivusto. <<http://www.kemijarvi.fi/>>

Kemijärven kaupunki 2014: Kemijärven kaupunkistrategia vuoteen 2020. Viitattu 13.11.2015. Saatavilla pdf-muodossa: <<http://paatokset.kemijarvi.fi/kokous/20151472-9-1.PDF>>

Kemijärven kaupunki 2014: Kemijärven kaupungin henkilöstökertomus. Viitattu 13.11.2015. Saatavilla pdf-muodossa: <<http://www.kemijarvi.fi/download/Henkilostokertomus.pdf>>

Kouzes, J., M. & Posner, B., Z. 2001: Rohkaiseva johtaja. Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Suomentanut Aaro Vakkuri. OY RASTOR AB. Helsinki

Kressler, H. 2003: Motivate and Reward : Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success. Palgrave Macmillan. Virginia.

Kuntatyönantajat www-sivusto. <<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/Sivut/default.aspx>>

Kuusela, P. (2001). Julkisen sektorin modernisaatio, tuloksellisuus ja arviointi. Realistisen sosiaalitieteen ja arvioinnin näkökulma. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 30. Kuopion yliopisto, Kuopio.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999: Sisällön analyysi. Hoitotiede 11, 3-12.

Laukkanen, M. & Vanhala, S. 1994: Liikkeenjohtamisen perusteet. Ky-palvelu Oy. Otava. Keuruu

Lawler, E., E III 2000: Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy. Jossey-Bass.

Legge, K. 1995: Human Resource Management: Rhetorics and Realities. Macmillan Business.

Legge, K. 2005: Human Resource Management: Rhetorics and Realities. Palgrave Macmillan. Virginia

Leinonen, J. 2012: "Monelta suunnalta on suitsia suussa, mutta niiden kanssa on elettävä" Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin. Suomen kuntaliitto. Acta nro 232. Helsinki

Lengnick-Hall, C.A. and Lengnick-Hall, M.L. 1988: Strategic Human Resources Management: A review of the literature and a proposed typology, Academy of Management Review vol.13 pp. 454–470.

Lincoln, Y.S & Guba, E. G. 1985: Naturalistic inquiry. Beverly Hills: Sage.

Lumijärvi, I. 2000: Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Lähdesmäki, K. 2003: New public management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. Acta wasaensia No 113. Hallintotiede 7. Vaasan Yliopisto.

Lähteenmäki, S 2013: Creating generation Y sources of motivation for enhanced performance. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, kansainvälinen liiketoiminta. Turku.

Malone & Lepper 1987: Making Learning Fun: A Taxonomy of Intrinsic Motivations for Learning. Teoksessa Snow, R & Farr, M. J. (Ed). Aptitude, Learning, and Instruction Volume 3: Conative and Affective Process Analyses. Hillsdale, NJ.

Manas, T., M. & Graham, M., D., 2002: Creating a Total Rewards Strategy : A Toolkit for Designing Business-Based Plans. AMACOM Books. New York.

Manzini, A., O. 1988: Integrating human resource planning and development: the unification of strategic, operational and human resource planning systems. Human Resource Planning. Vol. 11, 79-94.

Maslow, A. 1954: Motivation and personality. Harper & Row, Publishers, New york

Mathis, R., L. & Jackson, J., H 2006: Human resource management. South-Western. Thomson Corporation. Ohio

Mayston, D., J. 2015: Analysing the effectiveness of public service producers with endogenous resourcing. *Journal Of Productivity Analysis*. Vol. 44 iss. 1, pp. 115-126. Springer Science & Business Media. Norwell, Netherlands.

McCullers, J., C. 1978: Issues in learning and motivation. Teoksessa Lepper, Mark R. & Greene, David (toim.): *The hidden costs of reward. New perspectives on the psychology of human motivation*. Lawrence Erlbaum associates, Inc. Hillsdale, New Jersey.

Merton, R. 1957: *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press

Mintzberg, H. 1987: Five P's for strategy. *California Management Review*

Moisio, E. 2005: Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen - kolme tapauskuvausta. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Lisensiaatintyö.

Moisio, E. & Sweins, C. & Salimäki A. 2006: Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. TKK, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Palkitsemisen tutkimusohjelma.

Mäkelä, J. 2013: Espoo-tarina kertoo mistä tulemme, missä olemme ja minne olemme menossa. Espoon kaupunki. Viitattu 18.04.2013. Saatavilla html-muodossa: http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Organisaatio/Kaupunginjohtaja/Kaupunginjohtajan_blogi/Espootarina_kertoo_mista_tulemme_missa_o%2832292%29

Myers, D., W. 1986: *Human resources management. Principles and practice*. Commerce clearing house, Inc.

Neiberline, C., Simanoff, H., D., Lewis, A., C. & Steinhoff, J., C. 2015: Making Human Capital Management a Strategic Business Priority in a Changing Financial Management World. *The Journal of Government Financial Management*. Vol. 64 iss. 3. pp 34-39. Association of Government Accountants. Alexandria, United States.

Niiranen, V., Stenvall, J., Lumijärvi, I., Meklin P. & Varila, J. 2005 a. Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? Kartuke-tutkimuksen lähtökohdat, metodologiset sitoumukset ja tavoitteet. Teoksessa Niiranen, Stenvall & Lumijärvi toim. (2005) *Kuntapalveluiden tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa*. Kartuke-ohjelman julkaisuja 3. PS-kustannus, Jyväskylä, 11–47. Keuruu.

Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. toim. 2005. *Kuntapalveluiden tuloksellisuuden*

arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Kartuke-ohjelman julkaisuja 3. PS-kustannus, Jyväskylä.

Nkomo, S. 1988: Strategic planning for human resources – Let's get started. Long range planning, vol. 21. s. 66-72. Pergamon journals Ltd. Iso-Britannia

Nurmi, S 2012: Rewards for Motivating Employees. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, kansainvälinen liiketoiminta. Turku.

Nyameh, J. 2013: Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. In International Journal of Business and Management Invention Vol 2 iss 3 March 2013. pp. 39-45.

OECD 2001: Public Sector Leadership for the 21st Century. Public Management Service.

Paauwe, J. & Boon, C. 2009: Strategic HRM: a critical review. Teoksessa Collings, David. G & Geoffrey Wood (toim.): Human resource management a critical approach. Routledge. Kentucky

Peters, T., J. & Waterman, R., H. jr. 1982: In search of excellence. Lessons from America's best-run companies. Harper & Row, Publishers, Inc. New York.

Porter, L., W. & Steers, R., M. 1991: Motivation and Work Behaviour. McGraw-Hill. United States of America.

Rantanen, H., Kulmala, H., Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. 2007. Performance measurement systems in the Finnish public sector. International Journal of Public Sector Management, 20 (5), 415-433.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006: Onnistu palkitsemisessa. WS bookwell Oy. WSOY. Helsinki

Richard, M., R. & Deci, E., L. 2000: Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology vol. 25 iss. 1. pp. 54-67.

Rovaniemen kaupungin www-sivusto. <<http://www.rovaniemi.fi/fi>>

Rovaniemen kaupunki 2014: Kaupunkistrategia 2014-2017. Viitattu 13.11.2015.

Saatavilla pdf-muodossa: <<https://www.rovaniemi.fi/loader.aspx?id=040a74d6-4dc3-417d-b79f-9bb03d783a0b>>

Ruohotie, P. 1985. Kannustava työyhteisö. Tutkimustulosten avaama näkökulma esimiesten johtamistaidon kehittämiseen. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitoksen julkaisuja no. 12.

Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T. 2009: Palkitsemisen tila ja muutos suomessa 2008. Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen. Helsingin teknillinen korkeakoulu. Edita. Helsinki.

Salomaa, J. 2009: Aika näyttää. Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen kehityshaasteita kunta-alalla. Kuntakehittäjän puheenvuoro. Pro HR Group 2009. Johtopäätös Oy.

Schmidt, T. & Vanhala, S. 2010: Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-115. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Aalto-print.

Schuler, R.S. and Jackson, S.E. 2005: A Quarter-century Review of Human Resource Management in the U.S.: The growth in importance of the international perspective. Management Revue Vol. 16: 11–35.

Schuler, R.S. and Jackson S.E. 2007: Strategic Human Resource Management: A Reader. London: Blackwell Publishers.

Sistonen, S. 2008: Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum media Oy. Gummerus. Jyväskylä

Stake, R. E. 1995. The art of case study research. Perspectives on practice. Thousand Oaks: Sage Publications.

Storey, J. 1992: Developments in the Management of Human Resource Management: An Analytical Review. Cambridge, MA: Blackwell.

Strandman, K. 2009: “Se vain ilmestyi”. Vuorovaikutukseen perustuva strategian

viestintä kuntaorganisaatiossa. Acta Universitatis Lapponiensis 168. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.

Strauss, A. L. & Corbin, J. 1998: Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory. (2nd ed.) London: Sage.

Stroh, L. and Caligiuri, P.M. 1998: Strategic Human Resources: A new source for competitive advantage in the global arena. International Journal of Human Resource Management Vol. 9: 1–17.

Suomen kuntaliitto 2002: Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. Sarja tiedosta toimeen, Praksis ; nro 7.

Suwannathat, P., Decharin, P. & Somboonsavatdee, A. 2015: Fostering innovation in public organizations in Thailand. International Journal of Organizational Analysis. Vol 23. iss 4. pp. 528-544. Emerald Group Publishing, Limited. Bingley, United Kingdom.

Syväjärvi A. & Stenvall J. 2003: Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. Hallinnon tutkimus 22 (4), pp. 338-351.

Tarnovskaya, V. 2015: Corporate brand as a contract with stakeholders – theology or pragmatism? Marketing Intelligence & Planning. Vol. 33 iss. 6, pp 865-886. Emerald Group Publishing, Limited. Bradford, United Kingdom.

Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005: Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.): Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Tornberg, M. 2012: ”Johdon pitäisi muistaa henkilöstö myös silloin, kun ei mene niin hyvin.” Motivointikeinojen merkitys henkilöstön sitoutumisessa. Pro gradu -tutkielma. Hallintotiede. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi.

Tornion kaupungin www-sivusto. <<https://www.tornio.fi/>>

Tornion kaupunki 2014: Tornion kaupunkistrategia 2014-2017. Viitattu 13.11.2015. Saatavilla pdf-muodossa:

<https://www.tornio.fi/filewrap.php?c=&f=TornionKaupunkistrategia20142017_FINAL.pdf>

Tornion kaupunki 2011: Tornion kaupungin henkilöstöstrategia Viitattu 13.11.2015. Saatavilla pdf-muodossa:

<<https://www.tornio.fi/filewrap.php?c=&f=Henkilostostrategia2011.pdf>>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006: Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 1. painos 2002. Gummerus kirjapaino Oy, jyväskylä 2006.

Tuusulan kunnan www-sivusto. <<https://www.tuusula.fi/>>

Tuusulan kunta 2013: Tulevaisuuden Tuusula – kuntastrategia vuosille 2013-2017. Viitattu 13.11.2015. Saatavilla html-muodossa: <<http://web.tuusula.fi/kuntastrategia/>>

Ulrich, D. & Lake, D. 1990: Organizational Capability: Competing from Inside Out. John Wiley & Sons.

Ulrich, D. 1997: HR Champions, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. & Brockbank, W. 2005: The HR Value Proposition. Boston, Ma: Harvard Business School Press.

Vakkala, H. 2012: Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta 238. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002: Liiketoiminta ja johtaminen. Kypalvelu Oy. Otava. Keruu

Viinamäki, O.-P. 2007: Arvojohtajuus edellyttää hyvinvointipalveluiden arvostiritojen ratkaisemista. Premissi 2/2007, 11-13.

Viitala, R. 2004: Henkilöstöjohtaminen. Edita publishing Oy. Edita prima Oy: Helsinki

de Vos, A. & Meganck, A. 2009: What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. Personnel Review, Vol. 38 Iss: 1, pp.4-60. Emerald Group Publishing

Limited.

Wagner, S., M., Coley, L., S. & Lindemann, E., 2011: Effects of supplier's reputation on the future of buyer-supplier relationships: The mediating roles of outcome fairness and trust. *Journal of Supply Chain Management* vol. 47 iss. 2 (Apr 2011): pp. 29-48. Blackwell Publishing Ltd. Wheat ridge, United Kingdom.

Walker, J., W. 1990: Human resource planning, 1990 style. *Human Resource Planning*. Vol. 13, no 4, pp. 229-240,

Walker, James. W. 1992: Human resource strategy. McGraw-hill. Singapore

Weber, Max. 1978: *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. 19th edition. (1. published 1922) Berkeley, CA: University of California Press.

Haastattelut

Huhtanen, Anja. Tornion kaupungin henkilöstöjohtaja. Tornion kaupunki. Tornio. 10.4.2014

Hytönen, Päivi. Kauniaisten kaupungin henkilöstöpäällikkö. Kauniaisten kaupunki. Kauniainen. 20.2.2014.

Kuvaja, Tuula. Kemijärven kaupungin talous ja kehittämisjohtaja (vs kaupunginjohtaja). Kemijärven kaupunki. Kemijärvi. 12.3.2014

Lehto-Ollila, Kirsi. Kehityspäällikkö. Espoon kaupunki. Espoo. 22.1.2014

Lipasti, Harri. Tuusulan kunnan henkilöstöjohtaja. Tuusulan kunta. Tuusula. 26.2.2014.

Sarekoski, Kimmo. Espoon kaupungin henkilöstöpäällikkö. Espoon kaupunki. Espoo. 25.2.2013

Urponen, Ville. Rovaniemen kaupungin henkilöstöjohtaja. Rovaniemen kaupunki. Rovaniemi. 14.2.2014

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

- 1) Minkälaisia palkitsemismuotoja teillä on ollut käytössä?
- 2) Minkälaisia kokemuksia niistä on saatu?
- 3) Halutaanko palkitsemista kehittää?
- 4) Miksi palkitsemista halutaan kehittää?
- 5) Miten nykyinen henkilöstöstrategia/palkitsemisjärjestelmä on rakennettu? (ketä kuultiin, missä päätettiin, miten päätettiin, miten tavoitteet asetettiin, kuinka kunnan arvot näkyvät suunnittelutyössä?)
- 6) Onko palkitsemisjärjestelmä osa kaupungin strategiaa?
- 7) Mitä strategisuus merkitsee kunnan palkitsemisessa?
- 8) Kuinka strategisuus varmistetaan?
- 9) Mitä asioita nykyinen palkitsemisjärjestelmä sisältää?
- 10) Mitkä palkitsemisen tavoitteet ovat?
- 11) Miksi nämä tavoitteet ovat tärkeitä?
- 12) Miten hyvin tavoitteisiin päästy?
- 13) Mitä palkitsemismuotoja on käytössä?
- 14) Mitä mieltä henkilöstö on ollut palkitsemismuodoista / kysytäänkö mielipiteitä?
- 15) Mitä esteitä kunnan rakenteista aiheutuu eri palkitsemismuodoille?
- 16) Onko aineeton palkitseminen osa palkitsemisen kokonaisuutta?
- 17) Onko aineeton palkitseminen osa strategiaa?
- 18) Miksi on/ei?
- 19) Kuinka toteutatte aineetonta palkitsemista käytännössä?
- 20) Seurataanko aineettoman palkitsemisen käyttöä arjessa?
- 21) Miten/Missä määrin?
- 22) Mitkä/missä palkitsemisen suurimmat kehittämistarpeet ovat?
- 23) Miten kehittämistarpeisiin reagoidaan?
- 24) Kuinka tärkeänä/tarpeettomana näet palkitsemisen henkilöstön sitoutumisen kannalta?
- 25) Kuinka tärkeänä/tarpeettomana houkuttimena koet palkitsemisen tulevaisuudessa?